



AUTOAVALIAÇÃO EM ESCOLAS DO ALENTEJO

CONSTRANGIMENTOS E OPORTUNIDADES

ANEXOS e APÊNDICES

Sónia Cristina da Silva Dias Gomes

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Educação

ORIENTADORA : *Professora Doutora Isabel José Botas Bruno Fialho*

ÉVORA, MAIO DE 2015



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

INSTITUTO DE INVESTIGAÇÃO E FORMAÇÃO AVANÇADA

SÓNIA CRISTINA DA SILVA DIAS GOMES

AUTOAVALIAÇÃO EM ESCOLAS DO ALENTEJO

CONSTRANGIMENTOS E OPORTUNIDADES

ANEXOS e APÊNDICES

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Educação

ORIENTADORA: *Professora Doutora Isabel José Botas Bruno Fialho*

ÉVORA, MAIO DE 2015



Este trabalho é financiado por Fundos FEDER através do Programa Operacional Fatores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto PTDC/CPE-CED/116674/2010.

Índice de anexos

- Anexo I: Comprovativo do registo da investigação no sistema *Monitorização de inquéritos em meio escolar*, com a solicitação de autorização de aplicação dos questionários
- Anexo II: Comprovativo da aprovação do pedido de autorização de aplicação dos questionários pela diretora de Serviços de Inovação Educativa da DGIDC
- Anexo III: Comprovativo do registo da investigação no sistema *Monitorização de inquéritos em meio escolar*, com a solicitação de autorização de realização das entrevistas semiestruturadas
- Anexo IV: Comprovativo da aprovação do pedido de autorização de realização das entrevistas semiestruturadas pela diretora de Serviços de Inovação Educativa da DGIDC

Índice de apêndices

- Apêndice I: Questionário aos diretores das UGE (Q1)
- Apêndice II: Questionário aos membros da comunidade educativa que desenvolviam as práticas de autoavaliação da UGE (Q2)
- Apêndice III: Declaração de participação no estudo-piloto
- Apêndice IV: Autorização para aplicação de questionários na UGE (estudo-piloto)
- Apêndice V: Mensagem enviada por correio eletrónico aos diretores das UGE para apresentar o estudo e solicitar colaboração, através do preenchimento do questionário Q1 e do reencaminhamento de uma mensagem aos membros da comunidade educativa que desenvolviam as práticas de autoavaliação
- Apêndice VI: Mensagem enviada por correio eletrónico aos diretores das UGE para reencaminhar aos membros da comunidade educativa que desenvolviam as práticas de autoavaliação, a qual apresenta o estudo e apela à colaboração, através do preenchimento do questionário Q2
- Apêndice VII: Número de respondentes, por UGE, aos questionários Q1 e Q2
- Apêndice VIII: Autorização para realização de estudo na UGE
- Apêndice IX: Diário de campo
- Apêndice X: Guião da entrevista semiestruturada
- Apêndice XI: Declaração de participação no estudo e autorização para gravação e transcrição de entrevista
- Apêndice XII: Entrevistas transcritas
- Apêndice XIII: Dados recolhidos para caracterização das UGE seleccionadas para o estudo de levantamento (primeira fase do estudo empírico)
- Apêndice XIV: Grelhas de análise (segundo o sistema de categorias definido) aos relatórios e contraditórios, produzidos no âmbito do programa de AEE, das 39 UGE estudadas na primeira fase do estudo empírico
- Apêndice XV: Grelhas de análise (segundo o sistema de categorias definido) às respostas à questão 4.1 do Q2 aplicado na primeira fase do estudo empírico
- Apêndice XVI: Grelhas de análise (segundo o sistema de categorias definido) aos documentos reunidos na investigação sobre as UGE estudadas mais aprofundadamente na segunda fase do estudo empírico

ANEXOS

Anexo I

Comprovativo do registo da investigação no sistema *Monitorização de inquéritos em meio escolar*, com a solicitação de autorização de aplicação dos questionários



Sónia Gomes <scsdgomes@gmail.com>

Monotorização de Inquéritos em Meio Escolar: Registo de inquérito.

2 mensagens

mime-noreply@gepe.min-edu.pt <mime-noreply@gepe.min-edu.pt>
Para: scsdgomes@gmail.com

27 de abril de 2011 22:51

Exmo(a)s. Sr(a)s.

Foi registado no sistema de Monitorização de Inquéritos em Meio Escolar (<http://mime.gepe.min-edu.pt>) um pedido de autorização de inquérito com os seguintes dados:

- Número de registo: 0223600002
- Nome da Entidade: Sónia Cristina da Silva Dias Gomes
- Nome do Interlocutor: Sónia Cristina da Silva Dias Gomes
- Designação do inquérito: Autoavaliação em Escolas do Alentejo: constrangimentos e oportunidades

Pode consultar na Internet toda a informação referente a este pedido no endereço <http://mime.gepe.min-edu.pt>. Para tal terá de se autenticar fornecendo os dados de acesso da entidade.

Este pedido vai ser analisado pela Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular, e a decisão tomada será comunicada via e-mail.

Desde já agradecemos a sua colaboração, e brevemente entraremos em contacto consigo.

Anexo II

Comprovativo da aprovação do pedido de autorização de aplicação dos questionários pela diretora de Serviços de Inovação Educativa da DGIDC



Sónia Gomes <scsdgomes@gmail.com>

Monotorização de Inquéritos em Meio Escolar: Inquérito nº 0223600002

1 mensagem

mime-noreply@gepe.min-edu.pt <mime-noreply@gepe.min-edu.pt>
Para: scsdgomes@gmail.com

9 de junho de 2011 10:48

Exmo(a)s. Sr(a)s.

O pedido de autorização do inquérito n.º 0223600002, com a designação *Autoavaliação em Escolas do Alentejo: constrangimentos e oportunidades*, registado em 18-05-2011, foi aprovado.

Avaliação do inquérito:

Exmo(a) Senhor(a). Dr(a). Sónia Cristina da Silva Dias Gomes
Venho por este meio informar que o pedido de realização de inquérito em meio escolar é autorizado uma vez que, submetido a análise, cumpre os requisitos de qualidade técnica e metodológica para tal.
Com os melhores cumprimentos
Isabel Oliveira
Directora de Serviços de Inovação Educativa
DGIDC

Observações:

Sem observações

Pode consultar na Internet toda a informação referente a este pedido no endereço <http://mime.gepe.min-edu.pt>. Para tal terá de se autenticar fornecendo os dados de acesso da entidade.

Anexo III

Comprovativo do registo da investigação no sistema *Monitorização de inquéritos em meio escolar*, com a solicitação de autorização de realização das entrevistas semiestruturadas



Sónia Gomes <scsdgomes@gmail.com>

Monotorização de Inquéritos em Meio Escolar: Registo de inquérito.

1 mensagem

mime-noreply@gepe.min-edu.pt <mime-noreply@gepe.min-edu.pt>

26 de julho de 2012 16:17

Para: scsdgomes@gmail.com

Exmo(a)s. Sr(a)s.

Foi registado no sistema de Monitorização de Inquéritos em Meio Escolar (<http://mime.gepe.min-edu.pt>) um pedido de autorização de inquérito com os seguintes dados:

- Número de registo: 0223600003
- Nome da Entidade: Sónia Cristina da Silva Dias Gomes
- Nome do Interlocutor: Sónia Cristina da Silva Dias Gomes
- Designação do inquérito: Autoavaliação em Escolas do Alentejo: constrangimentos e oportunidades

Pode consultar na Internet toda a informação referente a este pedido no endereço <http://mime.gepe.min-edu.pt>. Para tal terá de se autenticar fornecendo os dados de acesso da entidade.

Este pedido vai ser analisado pela Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular, e a decisão tomada será comunicada via e-mail.

Desde já agradecemos a sua colaboração, e brevemente entraremos em contacto consigo.

Anexo IV

Comprovativo da aprovação do pedido de autorização de realização das entrevistas semiestruturadas pela diretora de Serviços de Inovação Educativa da DGIDC



Sónia Gomes <scsdgomes@gmail.com>

Monotorização de Inquéritos em Meio Escolar: Inquérito nº 0223600003

1 mensagem

mime-noreply@gepe.min-edu.pt <mime-noreply@gepe.min-edu.pt>

25 de setembro de 2012 12:46

Para: scsdgomes@gmail.com

Exmo(a)s. Sr(a)s.

O pedido de autorização do inquérito n.º 0223600003, com a designação *Autoavaliação em Escolas do Alentejo: constrangimentos e oportunidades*, registado em 26-07-2012, foi aprovado.

Avaliação do inquérito:

Exmo(a) Senhor(a) Dr(a). Sónia Cristina da Silva Dias Gomes
Venho por este meio informar que o pedido de realização de inquérito em meio escolar é autorizado uma vez que, submetido a análise, cumpre os requisitos de qualidade técnica e metodológica para tal.
Com os melhores cumprimentos
José Vítor Pedroso
Diretor de Serviços de Projetos Educativos
DGE

Observações:

Pode consultar na Internet toda a informação referente a este pedido no endereço <http://mime.gepe.min-edu.pt>. Para tal terá de se autenticar fornecendo os dados de acesso da entidade.

APÊNDICES

Apêndice I

Questionário aos diretores das UGE (Q1)

QUESTIONÁRIO AOS DIRETORES DAS UNIDADES DE GESTÃO

(Redigido segundo o novo acordo ortográfico da Língua Portuguesa)

O presente questionário enquadra-se num estudo que está a ser realizado no âmbito do Programa de Doutoramento em Ciências da Educação, da Universidade de Évora. Deve ser respondido pelo(a) Diretor(a) do Agrupamento de Escolas ou Escola não Agrupada e visa a recolha de dados que permitam *traçar um retrato das práticas de autoavaliação em escolas do Alentejo*.

Agradeço que preencha o questionário na totalidade – tarefa que ocupará, no máximo, 15 minutos do seu tempo –, lembrando que não se trata de um teste e, portanto, não há respostas certas ou erradas. Todas as suas respostas, inteiramente confidenciais, são importantes, pelo que é imprescindível rigor e sinceridade nas mesmas, de modo a que esta investigação tenha qualidade e seja reflexo fidedigno da realidade.

Muito obrigada pela sua compreensão, disponibilidade e colaboração.

I. DADOS DA UNIDADE DE GESTÃO

1. Designação da Unidade de Gestão: _____
2. Concelho onde está inserida a Unidade de Gestão: _____
3. Distrito a que pertence a Unidade de Gestão: _____

II. DADOS DE OPINIÃO

Ao longo do questionário, o termo **escola** será utilizado para designar Agrupamento de Escolas ou Escola não agrupada, de acordo com a tipologia da unidade de gestão identificada na secção I.

1. Que práticas de autoavaliação existem na sua escola?

(Assinale com **um** e **um só X** a sua resposta)

a) Apenas práticas informais (Consideram-se informais as práticas geralmente produzidas de forma <i>ad hoc</i> , restritas a alguns órgãos e estruturas e que raramente se encontram registadas.)	
b) Apenas práticas formais (Consideram-se formais as práticas devidamente previstas, sistemáticas, registadas e generalizadas nos diferentes órgãos e estruturas.)	
c) Práticas formais e informais	

NOTA: A resposta a esta questão determinará o questionário que será apresentado a cada inquirido. Desta forma,

- se o inquirido responder a), ser-lhe-ão apresentadas as questões 1.1 e 7.

- se o inquirido responder b) ou c), será conduzido para a questão 1.2, seguindo-se as restantes.

Se o inquirido respondeu «apenas práticas informais» na questão 1

1.1. Em que medida cada uma das razões a seguir apresentadas poderá ter contribuído para que, como indicou, não existam práticas *formais* de autoavaliação na sua escola?

(Utilize um e um só X em cada uma das opções apresentadas)	Muito	Razoavelmente	Pouco	Nada	Não sei
a) A organização definiu outras prioridades.					
b) Falta de recursos humanos com conhecimentos e competências no domínio de autoavaliação de escolas.					
c) Dificuldade em dispensar tempo para administrar/concretizar essas práticas de autoavaliação.					
d) Falta de recursos financeiros.					
e) Falta de estímulos externos (prémios, reconhecimento).					
f) Pouco reconhecimento da necessidade de mudar.					
g) Há a ideia generalizada de que a autoavaliação pouco contribuirá para a melhoria da qualidade do serviço educativo prestado.					
h) Na escola acredita-se que a autoavaliação poderá criar um ambiente de desconfiança na comunidade educativa.					

Se respondeu «Apenas práticas formais» ou «Práticas formais e informais» na questão 1

1.2. Em que medida cada uma das razões a seguir apresentadas poderá ter contribuído para que, como afirmou, existam práticas *formais* de autoavaliação na sua escola?

(Utilize um e um só X em cada uma das opções apresentadas)	Muito	Razoavelmente	Pouco	Nada	Não sei
a) Necessidade de realizar um diagnóstico sobre a organização.					
b) Procura de respostas para os problemas da comunidade educativa.					
c) Diretiva do(a) Diretor(a) da escola.					
d) Necessidade de apresentar um relatório de autoavaliação ao Conselho Geral.					
e) Preparação para a Avaliação Externa.					
f) Obrigatoriedade da autoavaliação das escolas (Lei n.º 31/2002).					
g) Pressão da comunidade.					
h) Recomendação de uma Avaliação Externa.					
i) Participação numa investigação científica.					
j) Na escola acredita-se na importância da autoavaliação para o desenvolvimento da organização.					

2. De entre os objetivos que a seguir se apresentam, identifique e ordene aqueles que, na sua opinião, orientam as práticas formais de autoavaliação na sua escola. (Selecione 4 objetivos, começando pelo MAIS importante (em 1º lugar) e terminando no MENOS importante (em 4º lugar)).

a) Identificar pontos fortes e pontos fracos da organização bem como constrangimentos e oportunidades de melhoria.	
b) Prestar contas.	1º
c) Controlar e/ou comparar os resultados dos alunos.	2º
d) Melhorar a qualidade dos serviços prestados.	3º
e) Medir o grau de satisfação da comunidade com o trabalho realizado.	4º
f) Demonstrar às partes interessadas o esforço da organização na melhoria contínua.	
g) Cumprir com uma obrigação (Lei n.º 31/2002 e/ou Decreto-Lei n.º 75/2008).	
h) Impressionar os avaliadores externos.	
i) Dinamizar uma cultura de autoavaliação.	

	Objetivo (indique a alínea)
1º	
2º	
3º	
4º	

3. Com que frequência cada um dos órgãos e/ou estruturas a seguir apresentados desenvolve práticas formais de autoavaliação na sua escola?

(Utilize **um e um só X** em cada uma das opções apresentadas)

	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca	Não sei
a) Conselho Geral					
b) Diretor					
c) Conselho Pedagógico					
d) Departamentos Curriculares/Áreas Disciplinares					
e) Conselho de Diretores de Turma					
f) Conselhos de Turma					
g) Equipa responsável pela autoavaliação da escola					

4. No caso de existir uma equipa responsável pela autoavaliação na sua escola, indique a sua constituição, referindo o número de elementos de acordo com o quadro que se segue:

(Nos campos em que não exista nenhum elemento na equipa de autoavaliação, insira o número 0 (zero).)

Membros da equipa de autoavaliação	Número de elementos
a) Pessoal docente que pertence à Direção da escola	
b) Pessoal docente que não pertence à Direção da escola	
c) Pessoal não docente	
d) Pais/Encarregados de Educação	
e) Alunos	
f) Representantes da Autarquia	
g) Consultor/Assessor externo/Amigo Crítico	

5. Que modelo de autoavaliação é utilizado na sua escola?

(Assinale com **um e um só X** a opção que corresponde à sua resposta)

a) Um modelo próprio, criado pela escola.	
b) Um modelo que recorre ao quadro de referência do Programa da Avaliação Externa das Escolas (a cargo da Inspeção Geral de Educação).	
c) <i>Common Assessment Framework (CAF)</i> ou um modelo adaptado a partir deste.	
d) Outro modelo (especifique): _____	

6. Com que frequência cada um dos métodos a seguir apresentados é utilizado na recolha de dados para a autoavaliação da sua escola?

(Utilize **um e um só X** em cada uma das opções apresentadas)

			Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca	Não sei
a)	Análise documental	Atas de reuniões					
b)		Livros de ponto					
c)		Pautas de avaliação					
d)		Relatórios					
e)	Inquérito	Por questionário	ao pessoal docente				
f)			ao pessoal não docente				
g)			aos alunos				
h)			aos pais/ encarregados de educação				
i)			a outros elementos da comunidade				
j)		Por entrevista	a docentes				
k)			a pessoal não docente				
l)			a alunos				
m)			a pais/encarregados de educação				
n)			a outros elementos da comunidade				
o) Observação de aulas (não contabilizando as aulas observadas no âmbito da Avaliação do Desempenho Docente)							

8. Indique com que frequência cada um dos métodos a seguir apresentados é utilizado na divulgação dos resultados da autoavaliação na sua escola.

(Utilize **um e um só X** em cada uma das opções apresentadas)

			Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca	Não sei
a) Apresentação dos resultados através de um relatório redigido para o efeito.							
b) Afixação dos resultados/relatório na escola.							
c) Publicação dos resultados/relatório na página da escola.							
d)	Realização de reuniões de divulgação dos resultados/ relatório	abertas a toda a comunidade educativa					
e)		sectoriais, junto de toda a comunidade escolar					
f)		de Conselho Pedagógico					
g)		de Departamentos Curriculares/Áreas Disciplinares					
h)		de Conselhos de Turma/Diretores de Turma					
i)		de Conselho Geral					
j)		de Conselho Municipal de Educação					
k)		de Pais/Encarregados de educação					
l)		de Alunos					

9. Os resultados obtidos através da autoavaliação da sua escola são analisados e debatidos?

(Assinale **com X** a sua resposta)

SIM NÃO

9.1. Em caso de resposta afirmativa: Indique em que medida é que cada um dos grupos a seguir apresentados participa nessa análise e debate.

(Utilize **um e um só X** em cada uma das opções apresentadas)

	Muito	Razoavelmente	Pouco	Nada	Não sei
a) Pessoal docente que não pertence à Direção da escola					
b) Direção da escola					
c) Equipa de autoavaliação da escola					
d) Pessoal não docente					
e) Pais/Encarregados de Educação					
f) Alunos					
g) Representantes da Autarquia					
h) Outros parceiros locais					

10. Considera que o conhecimento produzido pela autoavaliação da sua escola desencadeou a implementação de ações de melhoria? (Assinale com **X** a sua resposta)

SIM NÃO

NOTA: A resposta a esta questão determinará se o inquirido responderá à questão 10.1 ou 10.2.

Se respondeu «SIM» na questão 10

10.1. Que ações de melhoria foram desencadeadas?

(Utilize **um e um só X** em cada uma das opções apresentadas)

	SIM	NÃO	Não sei
a) Elaboração de plano(s) de melhoria			
b) Implementação de plano(s) de melhoria.			
c) Produção ou reformulação de documentos orientadores da escola (Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, Regulamento Interno, Projetos Curriculares e outros projetos)			
d) Organização ou reorganização de atividades			
e) Produção ou reformulação de projetos			
f) Produção ou reformulação de programas de formação			
g) Adoção de novas estratégias de atuação			
h) Reformulação do funcionamento de serviços, órgãos e/ou estruturas			
i) Introdução de técnicas de gestão da qualidade na organização			
j) Uniformização de documentos			

Se respondeu «NÃO» na questão 10

10.2. Na sua opinião, em que medida cada uma das razões a seguir apresentadas contribuiu para que, como afirmou, na sua escola, o conhecimento produzido pela autoavaliação não tenha desencadeado ações de melhoria?

(Utilize **um e um só X** em cada uma das opções apresentadas)

	Muito	Razoavelmente	Pouco	Nada	Não sei
a) A organização definiu outras prioridades.					
b) Pouco reconhecimento da necessidade de mudar.					
c) Fraca aceitação do retrato da organização traçado pela autoavaliação.					
d) Falta de identificação de áreas de melhoria pelo processo de autoavaliação.					
e) O processo de autoavaliação foi pouco direcionado para a melhoria da organização.					
f) Pouco empenho/envolvimento da comunidade educativa no processo de autoavaliação.					
g) O processo de autoavaliação envolveu pouco os colaboradores/ dirigentes considerados elementos-chave da organização.					
h) Falta de recursos financeiros.					
i) O conhecimento produzido pela autoavaliação é muito recente.					

**Terminou o preenchimento deste questionário.
OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.**

Apêndice II

Questionário aos membros da comunidade educativa que desenvolviam as práticas de autoavaliação da UGE (Q2)

QUESTIONÁRIO AOS MEMBROS DA COMUNIDADE EDUCATIVA QUE DESENVOLVEM AS PRÁTICAS DE AUTOAVALIAÇÃO DA UNIDADE DE GESTÃO

(Redigido segundo o novo acordo ortográfico da Língua Portuguesa)

O presente questionário enquadra-se num estudo que está a ser realizado no âmbito do Programa de Doutoramento em Ciências da Educação, da Universidade de Évora. É anónimo e deve ser respondido pelos membros da comunidade educativa diretamente envolvidos na conceção e na implementação das práticas de autoavaliação da escola.

Com este inquérito pretende-se *conhecer as suas perceções sobre as práticas de autoavaliação da escola e, sobretudo, os fatores que, no seu entender, facilitam e dificultam os mecanismos de autorregulação.*

Agradeço que preencha o questionário na totalidade – tarefa que ocupará, no máximo, 15 minutos do seu tempo –, lembrando que não se trata de um teste e, portanto, não há respostas certas ou erradas. Todas as suas respostas, inteiramente confidenciais, são importantes, pelo que é imprescindível rigor e sinceridade nas mesmas, de modo a que esta investigação tenha qualidade e seja reflexo fidedigno da realidade.

Muita obrigada pela sua compreensão, disponibilidade e colaboração.

I. DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

(Preencha **apenas um** dos campos que se seguem, de acordo com a função que desempenha na comunidade educativa a que este questionário se reporta)

A - PESSOAL DOCENTE

1. **Sexo:** Feminino Masculino
2. **Idade:** _____ anos
3. **Grau académico:** Bacharel Licenciado Mestre Doutor
4. **Situação profissional:** Quadro de Agrupamento/Escola Quadro de Zona Pedagógica Contratado
5. **Nome da Escola/Agrupamento de Escolas onde exerce funções:** _____
6. **N.º anos de serviço (completos e até 2010-08-31):** _____
7. **N.º anos (completos) de serviço NESTA ESCOLA em 2010-08-31:** _____
8. **Nível ou níveis de escolaridade que leciona:** Pré-escolar 1º Ciclo 2º Ciclo
3º Ciclo Secundário
9. **Departamento curricular a que pertence:** Pré-escolar 1º Ciclo Línguas Expressões
Ciências Sociais e Humanas Matemática e Ciências Experimentais
10. **É o diretor da Escola/Agrupamento de Escolas?** Sim Não
11. **Que cargo(s) desempenha na escola?** _____
12. **É membro da Equipa de Autoavaliação da Escola?** Sim Não

B - PESSOAL NÃO DOCENTE

1. **Sexo:** Feminino Masculino
2. **Idade:** _____ anos
3. **Habilitações académicas:** 1º Ciclo (4º ano) 2º Ciclo (6º ano) 3º Ciclo (9º ano)
Ensino Secundário (12º ano) Bacharelato Licenciatura Mestrado
4. **Situação profissional:** Quadro Contratado
5. **Nome da(o) Escola/Agrupamento de Escolas onde exerce funções:** _____
6. **N.º anos de serviço (completos e até 2010-12-31):** _____
7. **N.º anos de serviço (completos) NESTA ESCOLA em 2010-12-31:** _____
8. **É membro da Equipa de Autoavaliação da Escola?** Sim Não

C – PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

1. **Sexo:** Feminino Masculino
2. **Idade:** _____ anos
3. **Habilitações académicas:** 1º Ciclo (4º ano) 2º Ciclo (6º ano) 3º Ciclo (9º ano)
Ens. Secundário (12º ano) Bacharelato Licenciatura Mestrado Doutoramento
4. **É membro da comunidade educativa da(o) Escola/Agrupamento:** _____
5. **N.º anos (completos) que pertence a esta comunidade (até 2010-08-31):** _____
6. **É membro da Equipa de Autoavaliação da Escola?** Sim Não

D – ALUNOS

1. **Sexo:** Feminino Masculino
2. **Idade:** _____ anos
3. **Nível de ensino ou curso que frequenta:** 2º Ciclo (5º/6º ano) 3º Ciclo (7º/8º/9º ano) CEF
Ensino Secundário (10º, 11º ou 12º ano) C. Profissional EFA Outro Qual? _____
4. **Nome da(o) Escola/Agrupamento de Escolas onde estuda:** _____
5. **N.º de anos (completos) que estuda NESTA ESCOLA:** _____
6. **É membro da Equipa de Autoavaliação da Escola?** Sim Não

E – NENHUMA DAS ANTERIORES

1. **Sexo:** Feminino Masculino
2. **Idade:** _____ anos
3. **Habilitações académicas:** 1º Ciclo (4º ano) 2º Ciclo (6º ano) 3º Ciclo (9º ano)
Ensino Secundário (12º ano) Bacharelato Licenciatura Outra Qual? _____
4. **Está envolvido na conceção e implementação das práticas de autoavaliação da Escola/Agrupamento:**

5. **N.º de anos (completos) que desenvolve práticas de autoavaliação nesta escola:** _____
6. **É membro da Equipa de Autoavaliação da Escola?** Sim Não
7. **É amigo crítico?** Sim Não
8. **É consultor ou assessor externo?** Sim Não
9. **No caso de ser membro da comunidade educativa, que entidade representa:** _____

II. DADOS DE OPINIÃO

Ao longo do questionário, o termo *escola* será utilizado para designar um Agrupamento de Escolas ou uma Escola não agrupada, conforme a tipologia da unidade de gestão identificada na secção I.

1. Que práticas de autoavaliação existem na sua escola?

(Assinale com **um** e **um só X** a sua resposta)

a) Apenas práticas informais (Consideram-se informais as práticas geralmente produzidas de forma <i>ad hoc</i> , restritas a alguns órgãos e estruturas e que raramente se encontram registadas.)	
b) Apenas práticas formais (Consideram-se formais as práticas devidamente previstas, sistemáticas, registadas e generalizadas nos diferentes órgãos e estruturas.)	
c) Práticas formais e informais	

NOTA: A resposta a esta questão determinará o questionário que será apresentado a cada inquirido. Desta forma,
- se o inquirido responder a), ser-lhe-ão apresentadas as questões 1.1, 6 e seguintes.
- se o inquirido responder b) ou c), será conduzido para a questão 1.2, seguindo-se as restantes.

Se o inquirido respondeu «apenas práticas informais» na questão 1

1.1. Em que medida cada uma das razões a seguir apresentadas poderá ter contribuído para que, como indicou, não existam práticas *formais* de autoavaliação na sua escola?

(Utilize **um** e **um só X** em cada uma das opções apresentadas)

	Muito	Razoavelmente	Pouco	Nada	Não sei
a) A organização definiu outras prioridades.					
b) Falta de recursos humanos com conhecimentos e competências no domínio de autoavaliação de escolas.					
c) Dificuldade em dispensar tempo para administrar/concretizar essas práticas de autoavaliação.					
d) Falta de recursos financeiros.					
e) Falta de estímulos externos (prémios, reconhecimento).					
f) Pouco reconhecimento da necessidade de mudar.					
g) Há a ideia generalizada de que a autoavaliação pouco contribuirá para a melhoria da qualidade do serviço educativo prestado.					
h) Na escola acredita-se que a autoavaliação poderá criar um ambiente de desconfiança na comunidade educativa.					

Se respondeu «Apenas práticas formais» ou «Práticas formais e informais» na questão 1

1.2. Em que medida cada uma das razões a seguir apresentadas poderá ter contribuído para que, como afirmou, existam práticas formais de autoavaliação na sua escola?

(Utilize **um e um só X** em cada uma das opções apresentadas)

	Muito	Razoavelmente	Pouco	Nada	Não sei
a) Necessidade de realizar um diagnóstico sobre a organização.					
b) Procura de respostas para os problemas da comunidade educativa.					
c) Diretiva do(a) Diretor(a) da escola.					
d) Necessidade de apresentar um relatório de autoavaliação ao Conselho Geral.					
e) Preparação para a Avaliação Externa.					
f) Obrigatoriedade da autoavaliação das escolas (Lei n.º 31/2002).					
g) Pressão da comunidade.					
h) Recomendação de uma Avaliação Externa.					
i) Participação numa investigação científica.					
j) Na escola acredita-se na importância da autoavaliação para o desenvolvimento da organização.					

2. De entre os objetivos que a seguir se apresentam, identifique e ordene aqueles que, na sua opinião, orientam as práticas formais de autoavaliação na sua escola.

(Selecione 4 objetivos, começando pelo MAIS importante (em 1º lugar) e terminando no MENOS importante (em 4º lugar)).

a) Identificar pontos fortes e pontos fracos da organização bem como constrangimentos e oportunidades de melhoria.		Objetivo (indique a alínea)
b) Prestar contas.	1º	
c) Controlar e/ou comparar os resultados dos alunos.	2º	
d) Melhorar a qualidade dos serviços prestados.	3º	
e) Medir o grau de satisfação da comunidade com o trabalho realizado.	4º	
f) Demonstrar às partes interessadas o esforço da organização na melhoria contínua.		
g) Cumprir com uma obrigação (Lei n.º 31/2002 e/ou Decreto-Lei n.º 75/2008).		
h) Impressionar os avaliadores externos.		
i) Dinamizar uma cultura de autoavaliação.		

3. Na sua opinião, em que medida é que as práticas de autoavaliação desenvolvidas na sua escola têm sido importantes para:

(Utilize **um e um só X** em cada uma das opções apresentadas)

	Muito	Razoavelmente	Pouco	Nada	Não sei
a) conhecer a opinião das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) da organização.					
b) sistematizar o registo das ações realizadas e/ou planeadas, dentro da organização (evidências documentais).					
c) ter um maior conhecimento da atividade e dos processos da organização.					
d) obter um melhor conhecimento dos problemas da organização.					
e) atuar de forma a minimizar os pontos fracos e constrangimentos e a rentabilizar os pontos fortes e oportunidades.					
f) desenvolver competências e interesses.					
g) melhorar o ensino e a aprendizagem.					
h) melhorar os resultados escolares dos alunos.					
i) aumentar o interesse dos colaboradores pela organização.					
j) aumentar o sentimento de “pertença” à organização.					
k) melhorar a comunicação na escola e desta com o exterior.					
l) melhorar a visibilidade externa da organização.					
m) promover uma cultura de avaliação na escola.					
n) desenvolver a autonomia da organização.					

4. Na sua escola há alguma prática formal de autoavaliação que destacaria como boa prática?

(Assinale com **X** a sua resposta)

SIM NÃO

4.1. Em caso de resposta afirmativa: Descreva uma boa prática de autoavaliação da sua escola.

5. Considera que o conhecimento produzido pela autoavaliação da sua escola desencadeou a implementação de ações de melhoria? (Assinale com **X** a sua resposta)

SIM NÃO

NOTA: A resposta a esta questão determinará se o inquirido responderá à questão 5.1 ou 5.2.

Se respondeu «SIM» na questão 5

5.1. Que ações de melhoria foram desencadeadas?

(Utilize **um e um só X** em cada uma das opções apresentadas)

	SIM	NÃO	Não sei
a) Elaboração de plano(s) de melhoria.			
b) Implementação de plano(s) de melhoria.			
c) Produção ou reformulação de documentos orientadores da escola (Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, Regulamento Interno, Projetos Curriculares e outros projetos).			
d) Organização ou reorganização de atividades.			
e) Produção ou reformulação de projetos.			
f) Produção ou reformulação de programas de formação.			
g) Adoção de novas estratégias de atuação.			
h) Reformulação do funcionamento de serviços, órgãos e/ou estruturas.			
i) Introdução de técnicas de gestão da qualidade na organização.			
j) Uniformização de documentos.			

Se respondeu «NÃO» na questão 5

5.2. Na sua opinião, em que medida cada uma das razões a seguir apresentadas contribuiu para que, como afirmou, na sua escola, o conhecimento produzido pela autoavaliação não tenha desencadeado ações de melhoria?

(Utilize **um e um só X** em cada uma das opções apresentadas)

	Muito	Razoavelmente	Pouco	Nada	Não sei
a) A organização definiu outras prioridades.					
b) Pouco reconhecimento da necessidade de mudar.					
c) Fraca aceitação do retrato da organização traçado pela autoavaliação.					
d) Falta de identificação de áreas de melhoria pelo processo de autoavaliação.					
e) O processo de autoavaliação foi pouco direcionado para a melhoria da organização.					
f) Pouco empenho/envolvimento da comunidade educativa no processo de autoavaliação.					
g) O processo de autoavaliação envolveu pouco os colaboradores/ dirigentes considerados elementos-chave da organização.					
h) Falta de recursos financeiros.					
i) O conhecimento produzido pela autoavaliação é muito recente.					

6. Na sua opinião, em que medida cada um dos fatores que a seguir se apresentam facilita a implementação do processo de autoavaliação da escola e de planos de melhoria?

(Utilize **um** e **um só X** em cada uma das opções apresentadas)

	Muito	Razoavelmente	Pouco	Nada	Não sei
a) Política educativa atual.					
b) Obrigatoriedade da autoavaliação.					
c) Programa Avaliação Externa das Escolas (a cargo da Inspeção Geral de Educação).					
d) Existência de programas de acompanhamento e apoio às escolas.					
e) Disponibilização de informações, instrumentos, ferramentas e linhas orientadoras para a construção e implementação da autoavaliação.					
f) Divulgação de boas práticas.					
g) Partilha de saberes e experiências com outras escolas.					
h) Oferta de formação na área da avaliação de escolas.					
i) Publicação de resultados da investigação educacional.					
j) O clima da escola (bom relacionamento, cooperação e coesão).					
k) A articulação e cooperação entre os diferentes órgãos, estruturas e equipas da organização.					
l) Empenho/envolvimento dos membros (ou de alguns) da comunidade educativa.					
m) A cultura de inovação da escola.					
n) Existência de recursos humanos com conhecimentos e competências na área da avaliação de escolas e na construção/condução de projetos.					
o) Disponibilização de alguns tempos do horário semanal do pessoal docente e não docente para frequência de formação na área da autoavaliação.					
p) Atribuição de tempos específicos no horário semanal do pessoal docente e não docente para a dinamização/concretização da autoavaliação da escola.					

7. Em que medida considera que cada um dos fatores que se apresentam de seguida tem condicionado as escolas na construção e operacionalização de processos de autoavaliação consistentes?

(Utilize **um e um só X** em cada uma das opções apresentadas)

	Muito	Razoavelmente	Pouco	Nada	Não sei
a) Política educativa atual.					
b) Desarticulação entre normativos e documentos institucionais exigidos às escolas.					
c) Programa Avaliação Externa das Escolas (a cargo da IGE).					
d) Falta de coerência entre as práticas de autoavaliação, o modo de funcionamento da instituição e os processos externos de regulação.					
e) A diversidade de modelos de autoavaliação.					
f) Falta de referências para estabelecer comparações.					
g) Falta de bibliografia.					
h) Falta de oferta formativa.					
i) Descrédito sobre a relevância da autoavaliação para a organização.					
j) Medo da inovação.					
k) Conflitos de interesses e dificuldades de negociação entre eles.					
l) Falta de recursos materiais e financeiros da escola.					
m) Falta de conhecimentos no domínio da avaliação das escolas.					
n) Ausência de um bom clima da escola.					
o) Contextos organizacionais pouco favoráveis à implementação da autoavaliação.					
p) Pouco empenho/envolvimento da comunidade educativa.					
q) Desarticulação e falta de cooperação entre os membros da comunidade educativa.					
r) Ausência de uma cultura de avaliação.					
s) Pouca abertura e capacidade de inovação.					
t) Ausência de lideranças fortes.					

8. Em que medida considera que os membros da sua comunidade educativa estão preparados para implementar um processo de autoavaliação de escola de uma forma participada e consistente? (Assinale com **X** a sua resposta)

Muito	Razoavelmente	Pouco	Nada	Não sei

9. Na sua opinião, os membros da sua comunidade educativa acreditam efetivamente nas potencialidades da autoavaliação da escola para a melhoria da qualidade do serviço prestado?

(Assinale com **X** a sua resposta)

Muito	Razoavelmente	Pouco	Nada	Não sei

10. Em que medida considera que as práticas de autoavaliação contribuem para a melhoria da escola, no que tem a ver com os seguintes aspetos:

(Utilize **um e um só X** em cada uma das opções apresentadas)

	Muito	Razoavelmente	Pouco	Nada	Não sei
a) Documentos orientadores (Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, Regulamento Interno, Projetos Curriculares e de outros projetos).					
b) Processos de ensino e aprendizagem.					
c) Utilização dos recursos.					
d) Trabalho (colaborativo) entre professores.					
e) Desempenho dos funcionários.					
f) Funcionamento da Direção e das Estruturas de Orientação Educativa.					
g) Resultados escolares.					

Terminou o preenchimento deste questionário.
OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.

Apêndice III

Declaração de participação no estudo-piloto

DECLARAÇÃO

Os elementos abaixo identificados declaram ter participado no **estudo-piloto** da investigação levada a cabo pela doutoranda Sónia Cristina da Silva Dias Gomes no âmbito da sua Tese de Doutoramento em Ciências da Educação – *Autoavaliação em escolas do Alentejo: constrangimentos e oportunidades* –, tendo respondido ao questionário *on-line* que lhes foi apresentado e manifestado as suas dúvidas/ sugestões de melhoria ao referido instrumento.

Nome	Função(ões) desempenhada(s)	Rubrica

_____, ____ de _____ de 2011.

Apêndice IV

Autorização para aplicação de questionários na UGE (estudo-piloto)

AUTORIZAÇÃO
APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS
(Estudo-Piloto)

Eu, _____, na qualidade de **Diretor(a)**
do(a) _____ (designação da UGE), autorizo
que a doutoranda Sónia Cristina da Silva Dias Gomes aplique, neste(a) Agrupamento de
Escolas/Escola não agrupada (riscar o que não interessa), os questionários on-line que construiu no
âmbito do estudo que está a realizar para a sua Tese de Doutoramento em Ciências da
Educação – *Autoavaliação em escolas do Alentejo: constrangimentos e oportunidades* – e
esteja presente no momento em que os inquiridos irão responder ao que lhes é solicitado nos
referidos instrumentos.

Acrescento ainda que fui informado(a) do objetivo principal desta inquirição: *testar os
questionários que irão ser utilizados na investigação supracitada, visando o seu
aperfeiçoamento (se necessário) e validação.*

_____, ____ de _____ de 2011.

O(A) Diretor(a),

Apêndice V

Mensagem enviada por correio eletrônico aos diretores das UGE para apresentar o estudo e solicitar colaboração, através do preenchimento do questionário Q1 e do reencaminhamento de uma mensagem aos membros da comunidade educativa que desenvolviam as práticas de autoavaliação

Assunto: Colaboração num estudo sobre a autoavaliação das escolas. Preenchimento de questionário

Ex.mo(a) Sr.(a)

Diretor(a) do Agrupamento de Escolas

Na sequência da conversa telefónica que hoje estabelecemos, venho, por este meio, solicitar a sua colaboração na investigação que estou a realizar no âmbito do Programa de Doutoramento em Ciências de Educação, da Universidade de Évora.

Sob o título "**Autoavaliação em escolas do Alentejo: constrangimentos e oportunidades**", o meu estudo visa:

- traçar um retrato das práticas de autoavaliação assumidas pelas escolas participantes;
- compreender os fatores que facilitam e dificultam a assunção de práticas de autoavaliação sistematizadas; e
- delinear propostas de apoio à autoavaliação das escolas.

A sua colaboração nesta investigação passaria por:

- **preencher o questionário on-line** (ou delegar o seu preenchimento), disponível no *link* <http://www.inqueritos.uevora.pt/index.php?sid=18619&lang=pt>. Este questionário é constituído por questões fechadas, que, no seu conjunto, demorarão cerca de 15 minutos a responder.

Com este inquérito pretendo recolher dados que me permitam traçar um retrato das práticas de autoavaliação em escolas do Alentejo;

- **reencaminhar a mensagem que envio de seguida** (para este endereço de email) **aos membros da equipa de autoavaliação** da sua escola, que consiste num pedido de colaboração para o preenchimento de um OUTRO questionário, o qual visa a recolha de informações que permitam conhecer perceções sobre as práticas de autoavaliação das escolas e sobre fatores que possam facilitar ou dificultar os mecanismos de autorregulação.

Espero poder contar com a sua preciosa colaboração, de extrema importância para o êxito desta investigação. Consciente da sobrecarga que acarreta para V. Ex.^a, peço desculpa pelo incómodo e pelo tempo tomado, o que desde já reconhecidamente agradeço.

Fico a aguardar os questionários preenchidos, encaminhados automaticamente após a sua submissão na plataforma onde são respondidos.

Os meus melhores cumprimentos

A doutoranda,

Sónia Cristina da Silva Dias Gomes

(orientada pela Professora Doutora Isabel Fialho, da Universidade de Évora)

Apêndice VI

Mensagem enviada por correio eletrônico aos diretores das UGE, para reencaminhar aos membros da comunidade educativa que desenvolviam as práticas de autoavaliação, a qual apresenta o estudo e apela à colaboração, através do preenchimento do questionário Q2

MENSAGEM ENVIADA SEMPRE QUE A UGE TINHA EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO

Assunto: Preenchimento de questionário - Membros da Equipa de Autoavaliação

Ex.mo(a) Sr.(a)

Membro da Equipa de Autoavaliação

Com o conhecimento do(a) Diretor(a), venho solicitar a sua colaboração na investigação que estou a realizar no âmbito do Programa de Doutoramento em Ciências de Educação, da Universidade de Évora.

Sob o título "**Autoavaliação em escolas do Alentejo: constrangimentos e oportunidades**", o meu estudo visa:

- traçar um retrato das práticas de autoavaliação assumidas pelas escolas participantes;
- compreender os fatores que facilitam e dificultam a assunção de práticas de autoavaliação sistematizadas; e
- delinear propostas de apoio à autoavaliação das escolas.

A sua colaboração nesta investigação passaria por **preencher o questionário *on-line*** disponível no *link* <http://www.inqueritos.uevora.pt/index.php?sid=82743&lang=pt> (**um por cada membro da equipa de autoavaliação**).

Este questionário é constituído uma questão aberta, sendo as restantes fechadas, que, no seu conjunto, demorarão cerca de 15 minutos a responder. Com este inquérito pretendo recolher informações que permitam conhecer as suas perceções sobre as práticas de autoavaliação das escolas e os fatores que, no seu entender, facilitam ou dificultam os mecanismos de autorregulação.

Espero poder contar com a sua preciosa colaboração, de extrema importância para o êxito desta investigação. Peço desculpa pelo incómodo e pelo tempo tomado, o que desde já reconhecidamente agradeço.

Fico a aguardar o questionário preenchido, encaminhado automaticamente após a sua submissão na plataforma onde é respondido.

Os meus melhores cumprimentos

A doutoranda,

Sónia Cristina da Silva Dias Gomes

(orientada pela Professora Doutora Isabel Fialho, da Universidade de Évora)

MENSAGEM ENVIADA QUANDO A UGE NÃO TINHA EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO

Assunto: Preenchimento de questionário - Membros da comunidade que desenvolvem práticas de autoavaliação

Ex.mo(a) Sr.(a)

Membro da Comunidade Educativa

Com o conhecimento do(a) Diretor(a), venho solicitar a sua colaboração na investigação que estou a realizar no âmbito do Programa de Doutoramento em Ciências de Educação, da Universidade de Évora.

Sob o título "**Autoavaliação em escolas do Alentejo: constrangimentos e oportunidades**", o meu estudo visa:

- traçar um retrato das práticas de autoavaliação assumidas pelas escolas participantes;
- compreender os fatores que facilitam e dificultam a assunção de práticas de autoavaliação sistematizadas; e
- delinear propostas de apoio à autoavaliação das escolas.

A sua colaboração nesta investigação passaria por **preencher o questionário *on-line*** disponível no link <http://www.inqueritos.uevora.pt/index.php?sid=82743&lang=pt>.

Este questionário é constituído uma questão aberta, sendo as restantes fechadas, que, no seu conjunto, demorarão cerca de 15 minutos a responder. Com este inquérito pretendo recolher informações que permitam conhecer as suas perceções sobre as práticas de autoavaliação das escolas e os fatores que, no seu entender, facilitam ou dificultam os mecanismos de autorregulação.

Espero poder contar com a sua preciosa colaboração, de extrema importância para o êxito desta investigação. Peço desculpa pelo incómodo e pelo tempo tomado, o que desde já reconhecidamente agradeço.

Fico a aguardar o questionário preenchido, encaminhado automaticamente após a sua submissão na plataforma onde é respondido.

Os meus melhores cumprimentos

A doutoranda,

Sónia Cristina da Silva Dias Gomes

(orientada pela Professora Doutora Isabel Fialho, da Universidade de Évora)

Apêndice VII

Número de respondentes, por UGE, aos questionários Q1 e Q2

UGE	Resposta ao questionário Q1	N.º respostas ao questionário Q2					Nº respostas recebidas ao Q2
		Pessoal docente	Pessoal não docente	Alunos	Pais/EE	Outros	
1	✓	2	0	0	0	0	2
2	✓	2	0	0	0	0	2
3	✓	3	0	0	0	0	3
4	✓	2	0	0	0	0	2
5	✓	1	0	0	0	0	1
6	✓	2	0	0	0	0	2
7	✓	4	0	0	0	0	4
8	✓	1	0	0	0	0	1
9	✓	4	0	0	0	0	4
10	✓	3	0	0	0	0	3
11	✓	1	0	0	0	0	1
12	----	0	0	0	0	0	0
13	----	0	0	0	0	0	0
14	✓	0	0	0	0	0	0
15	✓	1	0	0	0	0	1
16	✓	3	0	0	0	0	3
17	✓	0	0	0	0	0	0
18	✓	1	0	0	0	0	1
19	✓	3	0	0	0	0	3
20	✓	4	0	0	0	0	4
21	✓	0	0	0	0	0	0
22	✓	2	0	0	0	0	2
23	✓	0	0	0	0	0	0
24	✓	1	0	0	0	0	1
25	✓	2	0	0	0	0	2
26	✓	4	3	0	1	0	8
27	✓	1	0	0	0	0	1
28	✓	0	0	0	0	0	0
29	✓	2	0	0	0	0	2
30	----	0	0	0	0	0	0
31	✓	1	0	0	0	0	1
32	✓	0	0	0	0	0	0
33	✓	0	0	0	0	0	0
34	✓	1	0	0	0	0	1
35	✓	1	0	0	0	0	1
36	✓	0	0	0	0	0	0
37	✓	1	0	0	0	0	1
38	----	0	0	0	0	0	0
39	----	0	0	0	0	0	0
40	✓	2	0	0	0	0	2
41	✓	1	0	0	0	0	1
42	✓	4	0	0	0	0	4
43	✓	2	0	0	0	0	2
44	✓	0	0	0	0	0	0
45	----	0	0	0	0	0	0
Total	39	62	3	0	1	0	66
Taxa de retorno ao questionário Q1							87%

Apêndice VIII

Autorização para realização de estudo na UGE

AUTORIZAÇÃO REALIZAÇÃO DE ESTUDO

Eu, _____, na qualidade de **Diretor(a)**
do(a) _____, autorizo que a
doutoranda Sónia Cristina da Silva Dias Gomes, da Universidade de Évora, realize nesta
organização escolar um estudo no âmbito da sua Tese de Doutoramento em Ciências da
Educação – *Autoavaliação em escolas do Alentejo: constrangimentos e oportunidades* –, que
visa:

- (i) caraterizar práticas de autoavaliação de escola;
- (ii) identificar boas práticas de autoavaliação nas escolas;
- (iii) identificar, descrever e analisar os constrangimentos que impedem as escolas de
assumirem práticas de autoavaliação sistematizadas;
- (iv) identificar, descrever e analisar os fatores que facilitam o trabalho das escolas na
implementação de práticas de autoavaliação sistematizadas;
- (v) elaborar propostas de apoio à autoavaliação das escolas.

Acrescento ainda que autorizo que a doutoranda observe reuniões, consulte documentos
internos e realize entrevistas aos diferentes atores educativos dispostos a colaborar. Para além
disso, é a minha vontade que, na publicação dos dados recolhidos, a identificação da
organização seja ocultada/divulgada (riscar o que não interessa).

_____, ____ de _____ de 2011.

O(A) Diretor(a),

Apêndice IX

Diário de campo

DIÁRIO DE CAMPO – UGE1

1. Conversa informal por telefone

Data: 26 de setembro de 2011

Intervenientes: Investigadora e assessora da Diretora da UGE1 (ex-coordenadora da equipa de autoavaliação)

Chamada telefónica efetuada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Apresentar a segunda fase do estudo empírico e solicitar a colaboração da UGE1 na mesma

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>O pretendido era falar com a Diretora, mas a chamada foi atendida pela assessora que não passou à Diretora.</p> <p>Agradei a colaboração na primeira fase do estudo e apresentei a segunda, solicitando colaboração na mesma.</p> <p>Foi-me solicitada uma exposição por escrito, a enviar por correio eletrónico, acompanhada da autorização da DGIDC para a aplicação do estudo.</p>	<p>A assessora foi direta e deu a entender que seria muito difícil ser dado um parecer favorável à minha solicitação.</p>

2. Contacto por correio eletrónico

Data: 3 de novembro de 2011

(contacto tardio porque esteve dependente da receção da autorização da DGIDC)

Destinatário: Diretora da UGE1

Mensagem enviada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Apresentar a segunda fase do estudo empírico e solicitar a colaboração da UGE1 no mesmo por escrito (de acordo com a solicitação da assessora da Diretora da UGE)

Mensagem

Exa. Sra.

Diretora do Agrupamento de Escolas de XXXXXXXXXX

Na sequência da conversa telefónica que estabeleci com a sua assessora no final de setembro, venho, pela presente mensagem, formalizar **outro pedido de colaboração** na investigação que estou a realizar no âmbito do Programa de Doutoramento em Ciências de Educação, na Universidade de Évora.

Referi outro pedido de colaboração, porque no final do mês de maio entrei em contacto (telefónico e por via eletrónica) no sentido de obter a Vossa resposta a um questionário online sobre as práticas de autoavaliação do Agrupamento de Escolas que dirige, ao qual respondeu prontamente e, por isso, lhe estou imensamente grata.

Agora segue-se a segunda fase, na qual está previsto o estudo, com mais pormenor, das práticas de autoavaliação de algumas escolas, selecionadas de acordo com os dados recolhidos através dos questionários.

Posto isto, teria muito gosto em estudar as práticas de autoavaliação do Agrupamento de Escolas de [REDACTED] e este é o motivo pelo qual estou a estabelecer novo contacto.

Gostaria de saber se autoriza que eu realize um estudo de caso no Agrupamento de Escolas que dirige, no sentido de eu poder encontrar as respostas à problemática em estudo, relacionada com as práticas de autoavaliação das escolas.

Pretendo

- (i) identificar, descrever e analisar boas práticas de autoavaliação nas escolas;
- (ii) identificar, descrever e analisar os constrangimentos que impedem as escolas de assumirem práticas de autoavaliação sistematizadas;
- (iii) identificar, descrever e analisar os fatores que facilitam à assunção de práticas de autoavaliação sistematizadas; e
- (iv) elaborar propostas de apoio à autoavaliação das escolas.

e, para tal, a Vossa colaboração é essencial.

A Vossa colaboração passaria por permitir, durante este ano letivo, que eu:

- estivesse presente nos encontros direcionados para o trabalho relacionado com a autoavaliação do Agrupamento (se existirem) apenas como observadora;
- consultasse os documentos orientadores da Vossa intervenção educativa assim como os que são produzidos no âmbito das práticas de autoavaliação da instituição;
- realizasse algumas entrevistas a alguns dos actores educativos, principalmente aos que mais diretamente implementam as práticas de autoavaliação da organização.

Gostaria de acrescentar que o estudo é confidencial e a identidade da instituição só será revelada caso seja essa a Vossa vontade, manifestada por escrito. Serão também confidenciais os contributos de cada um dos elementos que colaborarem comigo.

A partir dos dados recolhidos, pretendo descrever a experiência com a qual irei contactar no sentido de a tornar enriquecedora para a educação e para o conhecimento científico desta área de investigação. No entanto, antes de a tornar pública, pretendo apresentá-la aos intervenientes diretos no sentido de recolher o seu olhar e proceder aos reajustes que forem indicados como necessários. Não tenciono publicar nada que cause suscetibilidades e que não tenha a aprovação dos participantes.

Aproveito para informar que o meu estudo está devidamente autorizado pela DGIDC, conforme comprovativo em anexo.

Fico a aguardar resposta na esperança de poder contar com a Vossa preciosa colaboração.

Agradeço desde já toda a atenção dispensada.

Os meus melhores cumprimentos,

A doutoranda, Sónia Cristina da Silva Dias Gomes
(orientada pela Professora Doutora IF, da Universidade de Évora)

Ao mesmo tempo que enviei a exposição por escrito (conforme solicitado), consegui, por outra via, e através de um colega, que a Diretora tivesse conhecimento da segunda fase do estudo empírico da investigação e da intenção de que a UGE1 colaborasse na mesma. Foi marcado um encontro presencial com o coordenador da equipa no sentido de eu poder apresentar pessoalmente a segunda fase do estudo empírico e solicitar a colaboração da UGE1 na mesma

3. Conversa informal presencial

Data: 16 de novembro de 2011

Intervenientes: Investigadora e coordenador da equipa de autoavaliação

Local: Sala de diretores de turma da escola sede da UGE1

Propósito principal do contacto: Apresentar a segunda fase do estudo empírico e solicitar a colaboração da UGE1 no mesmo

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Dirigi-me à portaria da escola sede da UGE, onde me identifiquei e disse que tinha um encontro marcado com o coordenador da equipa de autoavaliação. Encaminharam-me para a sala de professores, onde deveria aguardar.</p> <p>Alguns minutos depois, chegou o coordenador da equipa de autoavaliação da UGE1. Apresentamo-nos e dirigimo-nos para a sala de diretores de turma para podermos falar mais à vontade. Ainda colocámos a hipótese de ficarmos numa mesa da sala de professores onde o colega tinha o seu portátil – local de trabalho, às quartas-feiras à tarde, na autoavaliação com um colega da equipa e do grupo de matemática. No entanto, para estarmos mais à vontade, fomos para a sala de diretores de turma.</p> <p>Eu apresentei o estudo, efetuando uma caracterização sumária do mesmo. Agradei a colaboração na primeira fase do estudo empírico e referi que agora gostaria de estudar, em mais pormenor, a UGE1.</p> <p>O colega informou que é <u>coordenador</u> da equipa de autoavaliação há 3 anos. O processo de avaliação tem cerca de 10 anos. A coordenadora anterior era a atual assessora da Diretora (que desempenhou o cargo cerca de 6 anos) e antes dela, havia outra coordenadora, a Augusta...</p>	

A equipa é constituída por 1 elemento da direção e um representante dos departamentos (Ciências Sociais e Humanas, Línguas, Expressões, Matemática e Ciências Experimentais, 1º ciclo e pré-escolar). Até 2010/11, o coordenador/representante do departamento de Ciências Sociais e Humanas tinha 11 horas para a tarefa e os restantes elementos tinham 2h de redução da componente letiva. No entanto, em 2011/2012, a coordenação ficou com 5h, os representantes dos departamentos de Línguas e Expressões com 1h, o representante de matemática (“o informático”) manteve as 2h, mas os do 1º ciclo e do pré-escolar ficaram sem horas de redução.

A equipa reúne poucas vezes por causa do pouco tempo que foi atribuído para o desempenho da tarefa. No 1º ano reunião várias vezes, fazendo-se até reuniões extraordinárias para proceder à adaptação do trabalho (excelente) da equipa anterior à nova realidade. No 2º ano começaram a fazer menos reuniões (uma no início de cada período e no final do ano). No 3º ano já não reúnem porque têm de criar uma bolsa de horas para as fases de excesso de trabalho.

Fazem uma análise dos resultados escolares trimestral, desde o 1º ciclo ao ensino secundário, com recurso aos dados das atas, que são muito estruturadas. A análise aborda a assiduidade, o aproveitamento, o comportamento (com o n.º de participações disciplinares), os planos de recuperação, os alunos com NEE...

Efetuem também, trimestralmente, a avaliação das estruturas: departamentos, SPO, conselho de diretores de turma comissão de procedimentos disciplinares, Conselho Pedagógico, núcleos ao nível do 1º ciclo (cada núcleo contempla 2 ou 3 freguesias)... No início do cada período faz-se a avaliação da estrutura no período anterior, em reunião, através do preenchimento de um documento estruturado.

A avaliação do serviço educativo faz-se 1 vez/ano (ou 2 vezes se for implementado plano de melhoria), por volta de janeiro ou fevereiro. É feita uma avaliação dos docentes, em assembleia de turma. O coordenador, numa assembleia de turma, explica o que se pretende; a turma responde a um questionário on-line (1/turma), numa aula de Formação Cívica. Os questionários contemplam a possibilidade de efetuar observações e obrigam que se justifiquem as avaliações de não satisfaz. Quando surge uma situação duvidosa, o coordenador fala diretamente com a turma. Os resultados são também apresentados pelo coordenador numa assembleia de turma.

A avaliação dos serviços da escola sede (porque não há serviços nas outras escolas) – avaliação do atendimento, rapidez da

Fiquei surpresa com a caracterização pormenorizada que o colega começou a efetuar porque pensava que iria apresentar o estudo e combinar como iria decorrer a colaboração no caso de obter resposta afirmativa ao pedido. O coordenador mostrou desagrado relativamente ao facto de ter sido atribuído pouco tempo à tarefa (que tem vindo a diminuir), apontando-se tal como um constrangimento.

resposta, eficácia – é efetuada através de questionários a docentes, pessoal não docente, alunos e outros utilizados (encarregados de educação e fornecedores). No 1º ano de aplicação, os questionários eram em papel, mas no 2º já foram on-line, através da página da escola. A inquirição foi anunciada na rádio e através de mensagem enviada aos encarregados de educação. Quando há necessidade de intervir, é feito um reparo presencial ao chefe do serviço em questão na direção e avançasse com o plano de melhoria.

A equipa elabora relatórios em cada um dos períodos, com cerca de 40 ou 60 páginas, que são apresentados em Conselho Geral por um elemento da equipa. Estes são apenas divulgados internamente e quem quiser consultá-los devem solicitá-lo. A divulgação dos resultados nas freguesias e na escola sede é efetuada pelo coordenador e um elemento da direção, através de reuniões abertas à comunidade que costumam ser anunciadas na rádio local. Fizeram isto nos primeiros 2 anos em que é coordenador. No terceiro já não, porque a audiência foi diminuindo...

O colega terminou solicitando que nos próximos encontros eu levasse o que pretendia muito estruturado para que o tempo fosse rentabilizado. Depreendi que iriam participar no estudo. Manifestei que gostaria de estar presente nas reuniões da equipa que efetuassem, ficando de enviar os meus contactos por correio eletrónico para que pudesse ser avisada das mesmas.

Agradei a disponibilidade. Despedimo-nos, ficando assim um compromisso estabelecido.

Aproveitei para solicitar o acesso aos documentos produzidos pela equipa de autoavaliação.

Fiquei com a sensação que o processo era, efetivamente, bastante estruturado e consolidado.

4. Contacto por correio eletrónico

Data: 17 de novembro de 2011

Destinatário: Coordenador da equipa de autoavaliação da UGE1

Mensagem enviada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Enviar contactos da investigadora. Solicitar ainda o envio de documentos e reiterar o interesse em observar as reuniões da equipa de autoavaliação

Mensagem

Bom dia, [REDACTED]!

Conforme combinado, envio os meus contactos de email e telefónico: scsdgomes@gmail.com e 964568941 para ser mais fácil a troca de documentos e informações.

Assim que possível, agradeço que me envie os relatórios de que falámos. Se, por acaso, surgir necessidade de reunir toda a equipa de trabalho e for possível eu estar presente, também agradecia que me avisasse.

Agradeço toda a abertura e colaboração demonstrada.

Continuação de bom trabalho!

Cumprimentos

Sónia Gomes

5. Conversa informal por telefone

Data: 18 de janeiro de 2012

Intervenientes: Investigadora e coordenador da equipa de autoavaliação da UGE1

Chamada telefónica efetuada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Reativar contacto e saber como está a decorrer a autoavaliação, uma vez que não recebi nenhum contacto até então e estamos no início de um período, em época efetuar avaliações trimestrais.

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Acusei a falta de receção dos documentos pedidos em novembro e perguntei pelo desenrolar dos trabalhos. O coordenador referiu que não reuniu a equipa e, por isso, não me enviou mensagem. Neste momento, está a terminar a redação do relatório relativa ao 1º período. Dada a minha abordagem, o coordenador solicitou o reenvio da mensagem de 17 de novembro.</p>	

6. Contacto por correio eletrónico

Data: 18 de janeiro de 2012

Destinatário: Coordenador da equipa de autoavaliação da UGE1

Mensagem enviada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Reenviar contactos da investigadora. Reiterar a solicitação do envio de alguns documentos e o interesse em observar as reuniões de trabalho da equipa

Mensagem

Bom dia, ████████!

Conforme combinado, envio os meus contactos de email e

telefónico: scsdgomes@gmail.com e 96 456 89 41 para ser mais fácil a troca de documentos e informações.

Assim que possível, agradeço que me envie os **relatórios** de que falámos (resultados dos alunos; funcionamento das estruturas; serviço educativo; funcionamento dos serviços da escola).

Se possível e não vir inconveniente, também agradecia o envio dos **instrumentos** que construíram e utilizam para a recolha dos dados (modelo estruturado das atas; questionários; etc.)

Se, por acaso, surgir necessidade de reunir a equipa de trabalho no âmbito da autoavaliação do Agrupamento e for possível eu estar presente, também agradecia que me avisasse.

Agradeço toda a abertura e colaboração demonstrada.

Continuação de bom trabalho!

Cumprimentos

Sónia Gomes

DIÁRIO DE CAMPO – UGE3

1. Conversa informal por telefone

Data: 26 de setembro de 2011

Intervenientes: Investigadora e Diretor da UGE3

Chamada telefónica efetuada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Apresentar a segunda fase do estudo empírico e solicitar a colaboração da UGE3 na mesma

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Agradei a colaboração na primeira fase do estudo e apresentei a segunda, solicitando colaboração na mesma.</p> <p>O Diretor mostrou-se recetivo, mas remeteu a decisão para as duas assessoras que tratam também da autoavaliação. “As duas costumam reunir às quartas-feiras à tarde para tratar da autoavaliação”, pelo que devo telefonar na próxima quarta-feira para falar com elas sobre o assunto ou marcar uma reunião para tal. De qualquer forma, o Diretor ficou de falar com elas e quando eu telefonar, se não conseguir encontrá-las, devo falar com o Diretor que provavelmente terá algum recado a dar-me sobre o assunto.</p>	

2. Conversa informal por telefone

Data: 7 de outubro de 2011

Intervenientes: Investigadora e Diretor da UGE3

Chamada telefónica efetuada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Saber se aceitam colaborar na segunda fase do estudo ou se conseguiu marcar reunião com as assessoras para eu apresentar o estudo

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Falei com o Diretor, que me informou que deveria comparecer na escola sede da UGE3 no dia 12 de outubro pelas 15h50. Não chegou a falar com as assessoras, porque tiveram uma inspeção e estiveram envolvidos noutros trabalhos. Mas como elas costumam</p>	

reunir às quartas à tarde, posso aparecer na próxima quarta para falar com elas.

3. Conversa informal presencial

Data: 12 de outubro de 2011

Intervenientes: Investigadora, Diretor e duas assessoras do Diretor/elementos da equipa de autoavaliação da UGE3

Local: Sala 13 da escola sede da UGE3

Propósito principal do contacto: Apresentar a segunda fase do estudo empírico e solicitar a colaboração da UGE1 no mesmo

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Quando cheguei à escola, dirige-me à portaria e encaminharam-me para a Direção para falar com o Diretor.</p> <p>Apresentamo-nos. O colega encaminhou-me à sala de professores, onde estavam as assessoras e apresentou-mas. Dirigimo-nos para uma sala nova, a sala 13, onde estivemos a conversar. Eu e as duas assessoras.</p> <p>Apresentei o estudo, agradei a colaboração na primeira fase do estudo empírico e apresentei a segunda fase, esclarecendo o que pretendia da escola em concreto.</p> <p>As colegas aceitaram o desafio e falaram um pouco do trabalho que desenvolvem e do que a equipa/assessoras desenvolveram o ano passado.</p> <p>Atualmente, têm nos seus horários semanais 2h e 5h semanais para o cargo de assessoria ao Diretor. Nessas horas, as colegas tratam de diversos assuntos da organização, incluindo da autoavaliação do agrupamento, desde o pré-escolar ao 12º ano.</p> <p>Uma delas (a com 5h) é o 2º ano que desempenha as funções. A outra começou este ano, embora já tenha pertencido às equipas responsáveis pela elaboração/reformulação dos documentos orientadores.</p> <p>Neste momento estão a trabalhar no PE e depois vão debruçar-se sobre o PAA. Não sabem quando vão trabalhar começar com a autoavaliação.</p> <p>Ficaram de me informar dos encontros que iriam ter para trabalhar na autoavaliação e de me enviar, por correio eletrónico, os documentos produzidos o ano passado. Para tal, fiquei de enviar mensagem com contactos.</p>	<p>Fiquei com a ideia de que haveria uma 3ª pessoa a trabalhar na autoavaliação e a acompanhar a colega com mais horas para a tarefa, nas horas que a outra assessora não está presente (Com o desenrolar das observações, tenho de confirmar).</p>

4. Contacto por correio eletrónico

Data: 12 de outubro de 2011

Intervenientes: Investigadora e elementos da equipa de autoavaliação da UGE3

Mensagem enviada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Enviar contactos

Mensagem

Olá! Conforme combinado, envio os meus contactos de email e telefónico: scsdgomes@gmail.com e 96 456 89 41.

Mais uma vez agradeço a vossa colaboração e fico à espera do contacto para o próximo encontro.

Continuação de bom trabalho!

Beijos

Sónia Gomes

5. Contacto por correio eletrónico

Data: 14 de outubro de 2011

Intervenientes: Investigadora e coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE3

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação

Propósito principal do contacto: Enviar documentos produzidos no âmbito da autoavaliação nos anos transatos (relatório de avaliação interna 2010/2011; questionários)

Mensagem

Boa noite.

Segue em anexo, os documentos do ano passado relativos à avaliação interna em [REDACTED].

Bjs

[REDACTED]

6. Conversa informal por telefone

Data: 18 de janeiro de 2012

Intervenientes: Investigadora e coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE3

Chamada telefónica efetuada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Reativar contacto e saber como está a decorrer a autoavaliação, uma vez que não recebi nenhum contacto até então e estamos no início de um período, em época efetuar avaliações trimestrais.

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Perguntei como estavam a decorrer os trabalhos da autoavaliação. A colega informou-me que a equipa ainda está a trabalhar nos documentos orientadores da UGE. Têm poucas horas e muito trabalho.</p> <p>Os coordenadores das estruturas é que fazem a análise dos resultados escolares dos alunos no 1º período e levam-nos para discussão em Conselho Pedagógico. A equipa de autoavaliação só se debruça nos resultados escolares no final do ano letivo.</p> <p>Ficaram de me informar dos encontros que iriam ter para trabalhar na autoavaliação.</p>	

7. Conversa informal presencial

Data: 6 de março de 2012

Intervenientes: Investigadora e coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE3

Local: Cineteatro Municipal de [REDACTED] (no âmbito da participação num seminário)

Propósito principal do contacto: Saber como está a decorrer a autoavaliação

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Perguntei à colega como estavam a decorrer os trabalhos. Fui informada de que as assessoras terminaram agora o PE, PCA, PAA...</p> <p>Têm andado muito envolvidas na construção/atualização dos documentos orientadores. Acabaram de fazer a avaliação do PAA, relativa ao 1º período... Têm “pegado” na autoavaliação muito pontualmente e por pequenos períodos, pelo que, por isso, não me contactaram. Fizeram também uma avaliação da aplicação do plano de melhoria...</p> <p>Ficou de me informar dos encontros que iriam ter para trabalhar na autoavaliação.</p>	<p>Documento publicado na página da UGE na internet, ao qual tive acesso em 8 de abril de 2012</p>

8. Conversa informal por telefone

Data: 22 de junho de 2012

Intervenientes: Investigadora e coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE3

Chamada telefónica efetuada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Reativar contacto e saber como está a decorrer a autoavaliação, uma vez que não recebi nenhum contacto até então e estamos a aproximarmo-nos do final do ano, período de avaliações finais.

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Perguntei como estavam a decorrer os trabalhos inerentes à autoavaliação do agrupamento e quando estavam a prever reunir para tal.</p> <p>A coordenadora informou-me que, neste momento, estão a ler os documentos existentes. Estão a efetuar um balanço do trabalho segundo os relatórios produzidos por outros docentes [análise documental]. Realmente, estão a trabalhar nisso há 2 ou 3 semanas, mas reúnem-se em “bocadinhos livres” que têm as duas assessoras, muitas vezes combinados na hora. Pedi desculpa, mas não tem havido oportunidade de me avisar dos encontros, que “também são curtos. À partida, não sabemos quanto tempo estaremos reunidas. Pode ser uma hora, como 20 minutos ou menos porque podemos ter de ir trabalhar noutro assunto que surja.”</p> <p>Reiterei o meu interesse em assistir aos encontros da equipa e pedi que, sempre que possível, me avisassem da marcação efetuada.</p> <p>Aproveitei ainda para falar da necessidade de agendarmos uma data para realizar as entrevistas. A coordenadora ficou de falar com a colega e de me informar por correio eletrónico da data que lhes é mais conveniente.</p>	

DIÁRIO DE CAMPO – UGE26

1. Conversa informal por telefone

Data: 26 de setembro de 2011

Intervenientes: Investigadora e Diretora da UGE26

Chamada telefónica efetuada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Apresentar a segunda fase do estudo empírico e solicitar a colaboração da UGE26 na mesma

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Agradei a colaboração na primeira fase do estudo e apresentei a segunda, solicitando colaboração na mesma.</p> <p>A Diretora informou-me que, embora não possuíssem equipa de autoavaliação à data da AEE, atualmente tinham. A Diretora faz parte dessa equipa e costumam reunir 1 vez por mês.</p> <p>A Diretora referiu que estava com muito trabalho, pelo que eu deveria contactar diretamente a coordenadora da equipa, facultando-me os seus contactos.</p>	<p>Pessoa muito acessível</p> <p>Segundo os avaliadores externos, existia equipa em outubro do ano letivo da AEE (RAEE-UGE26)</p>

2. Conversa informal por telefone

Data: 26 de setembro de 2011

Intervenientes: Investigadora e coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Chamada telefónica efetuada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Apresentar a segunda fase do estudo empírico e solicitar a colaboração da UGE26 na mesma

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Agradei a colaboração na primeira fase do estudo e apresentei a segunda, solicitando colaboração na mesma. Referi que tinha falado com a Diretora, a qual me tinha facultado os contactos e solicitado que contactasse a coordenadora.</p> <p>A colega aceitou prontamente o desafio, mostrou grande receptividade e perguntou se eu queria assistir à reunião da equipa, a primeira deste ano letivo, agendada para daqui a dois dias (28 de setembro). Aceitei o convite.</p>	

3. Conversa informal presencial

Data: 28 de setembro de 2011 (antes da reunião)

Intervenientes: Investigadora e coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Local: Percurso entre o portão principal da escola sede da UGE26 e a sala onde iria decorrer a reunião da equipa de autoavaliação

Propósito principal do contacto: Apresentar-me, conhecer pessoalmente a coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26 e aceder ao espaço no qual iria decorrer a reunião da equipa de autoavaliação

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Ao chegar à escola sede da UGE26, dirigi-me à portaria e chamaram a colega. Apresentamo-nos e fui conhecer a escola com a coordenadora da equipa, que gentilmente me quis mostrar. Terminamos a visita na sala de professores, onde estivemos um pouco, à espera da hora da reunião.</p>	

4. Observação da 1ª reunião da equipa de autoavaliação do ano letivo 2011/2012

N.º da observação direta realizada: 1

Data: 28 de setembro de 2011

Hora: 15h30

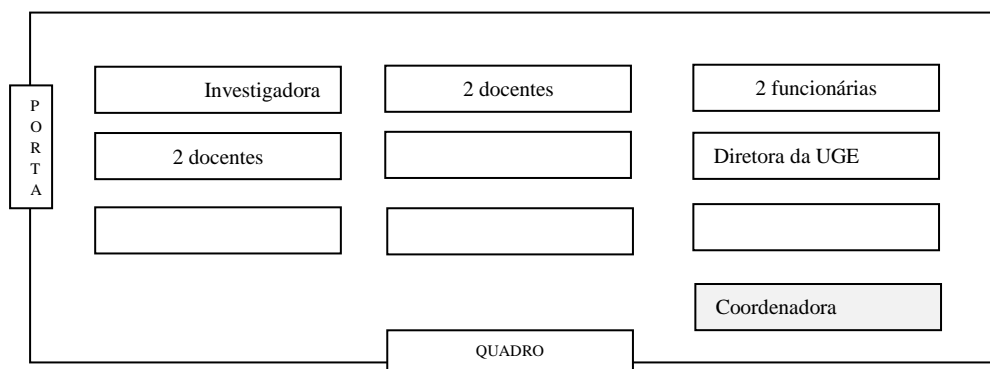
Sala: Sala do 5ºA da escola sede da UGE26

Atores presentes: 6 docentes (incluindo a Diretora da UGE) e 2 funcionárias.

Atores ausentes: 1 docente; 2 alunos; e 2 pais/encarregados de educação

Justificações: Segundo a coordenadora da equipa, os pais/encarregados de educação faltaram à reunião por questões profissionais; e os alunos não foram convocados (um deles é o mesmo do ano transato - aluno do 9º ano que o ano passado estava no 8º -, mas falta eleger um aluno do 8º ano para a equipa (situação esclarecida na conversa informal antes da reunião da equipa de 31 de janeiro de 2012).

Planta da sala:



Ordem de trabalhos da reunião: 1. Balanço do trabalho realizado o ano passado; 2. Análise dos resultados dos questionários aos alunos; 3. Níveis de pontuação da CAF 2002; e pontuação conseguida pelo agrupamento; 4. Grelhas de análise dos para registo da informação em cada subcritério; 5. Plano de ação/formulação de uma estratégia para o Agrupamento; 6. Planeamento do trabalho a realizar.

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>A coordenadora deu início à reunião, dando as boas vindas a todos e explicando a minha presença na reunião. Fez as devidas apresentações dos presentes.</p> <p>Passou ao <u>ponto 1</u>, apresentando um documento que estava a projetar. Trata-se do relatório relativo às atividades realizadas no ano transato no âmbito do processo de autoavaliação do agrupamento.</p> <p>A equipa começou, em setembro, pela divulgação do processo em Conselho Pedagógico e numa reunião geral de professores, evidenciando a sua importância. Dividiu-se em 4 grupos (um por questionário) para elaborar os questionários a aplicar a alunos, docentes, funcionários e encarregados de educação (outubro e novembro). A subequipa que elaborou o questionário dos docentes era constituída por docentes (um deles a coordenadora); a subequipa que elaborou o questionário dos funcionários era constituída por funcionários e docentes (um deles a coordenadora); a subequipa que elaborou o questionário dos encarregados de educação era constituída por encarregados de educação e docentes (um deles a coordenadora); e a subequipa que elaborou o questionário dos alunos era constituída por alunos e docentes.</p> <p>Os questionários foram aplicados (primeiro, o estudo piloto – entre novembro e janeiro – e só depois a aplicação à comunidade – junho e julho) e em alguns casos os dados já foram tratados (todos, exceto os obtidos através dos questionários aplicados aos docentes).</p> <p>É de notar que a equipa da autoavaliação era constituída, em outubro, por docentes, funcionários e alunos. Só em novembro, “foram designados pela Associação de Pais para a equipa de autoavaliação” dois encarregados de educação (R1-UGE26, p.2).</p> <p>No <u>ponto 2</u>, a coordenadora projetou alguns ficheiros com os resultados obtidos com a aplicação dos questionários aos alunos e pediu ao docente F, de matemática, com conhecimentos no SPSS, pertencente à equipa, para explicar como tinha organizado a análise efetuada. O colega explicou que efetuaram diferentes análises. Para além da caracterização dos inquiridos, tinha efetuado</p>	<p>Tenho o documento (R1-UGE26) em suporte digital, facultado pela coordenadora.</p> <p>Os ficheiros relativos aos resultados da aplicação aos funcionários e aos encarregados de educação não foram mostrados porque são semelhantes.</p>

análises globais, por nível de ensino, por género, etc...

No ponto 3, foram apresentados os níveis de pontuação que a CAF 2002 prevê, no seu quadro de avaliação, para os critérios dos meios e dos resultados e os que foram alcançados pela organização. O docente F considera que a pontuação conseguida pelo agrupamento vai ser toda igual, o que na opinião dele pode ser um problema. Constataram que nos critérios de meios tinham atingido *check*, que corresponde a “Iniciativa planeada, implementada e avaliada”.

Quanto ao ponto 4, a coordenadora projetou um ficheiro com 3 grelhas de análise distintas – grelha SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), análise TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*) e grelha PEST (*Political, Economical, Social and Technological*) –, que foram analisadas pela equipa.

Estiveram a ver como preencher a grelha SWOT, centrando-se a discussão entre o docente F e a coordenadora. No seguimento a coordenadora mostrou ainda uma outra grelha (num outro ficheiro), que permite ainda, e para além disto, apontar orientações para o plano de ação de melhoria. Aqui interveio a Diretora que referiu não conseguir esta análise.

Passaram para a análise de TOWS e, por último, a PEST, que permite uma análise do meio envolvente contextual. Aqui, a Diretora disponibilizou-se para averiguar se na autarquia, ou até na carta educativa, existem dados tratados sobre alguns destes itens. Foi referido que até o INE poderá ter alguma publicação que ajude na obtenção dos dados necessários a esta análise.

Posto isto, a coordenadora afirmou “vamos fazer a análise SWOT e PEST”. De imediato, a Diretora referiu considerar a PEST difícil de fazer, uma vez que não possuem dados suficientes. No entanto, a coordenadora retorquiu “vamos fazer uma análise com um quadro geral. A análise não será exaustiva. Não fazemos futurologia. Vamos apontar o que pode alterar a nossa vidinha”.

O docente F entrou na discussão e afirma discordar da coordenadora na forma de preencher a PEST. Segundo ele, deve “afunilar-se muito para o nosso concelho”. Aí a coordenadora sugeriu que se poderia escrever 1, 2 ou 3 linhas sobre situação a nível nacional e depois especificar situações concretas e continuaram a debater a forma de preencher a PEST...

A Diretora reativa a discussão sobre o preenchimento da SWOT, referindo que se faz a análise dos dados e preenche-se a grelha. A coordenadora afirma que a CAF recomenda 1 SWOT para cada subcritério, mas abre a possibilidade de esta ser efetuada de outra forma...

Tenho o ficheiro, que me foi facultado pela coordenadora.

A discussão centra-se basicamente entre três pessoas: coordenadora, Diretora e docente F.

A coordenadora questiona a Diretora sobre a data em que deve estar concluída esta análise e diz “final do ano? Ontem?”. A Diretora sorri. A coordenadora perguntou ao docente F se ele considera que há tempo até ao final do 1º período. Ficou pensativo, sem responder...

Relativamente ao ponto 5, a coordenadora afirma “vamos ter de fazer um plano de ação”, argumentando que uma das críticas apontadas pela AEE foi a falta de entrosamento(?). Projetou uma grelha intitulada *formulação da estratégia para o agrupamento* e estiveram a analisar como preencher e usar o documento. Houve algum debate, tendo sido afirmado:

- “a estratégia no plano pedagógico/ tecnológico é quase o PE” pela coordenadora;
- “o PE deve ser pequeno e funcional” pela coordenadora e com a concordância da Diretora
- “o PE deve ter visão, missão, metas e o resto pode ir para anexos” pela coordenadora.

No ponto 6, a coordenadora referiu que a estratégia a seguir seria começar com a análise dos gráficos e das tabelas produzidas na sequência da aplicação dos questionários e depois preencher a PEST. Todos os elementos devem preencher a PEST e depois comparam-se as grelhas umas com as outras para produzir a versão final. Constatou-se que falta apenas o tratamento dos dados dos questionários aplicados aos docentes, o que terá de ser efetuado pelo docente F. O docente F referiu que vai tentar conciliar o pouco tempo livre que tem entre as funções que desempenha no Plano Tecnológico da Educação e na equipa de autoavaliação, mas que está muito difícil. São poucas horas e muitas tarefas.

Posto isto, foi dada por terminada a reunião.

Tenho o ficheiro, que me foi facultado pela coordenadora.

Aqui pareceu-me que o trabalho pudesse estar centrado e um pouco **direcionado para a construção do novo PE**

5. Conversa informal presencial

Data: 28 de setembro de 2011 (depois da reunião)

Intervenientes: Investigadora e coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Local: Percurso entre a sala onde decorreu a reunião da equipa de autoavaliação e o portão principal da escola sede da UGE26

Propósito principal do contacto: Agradecer a abertura e colaboração no estudo e esclarecer eventuais dúvidas

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Agradei a abertura e colaboração, evidenciando o quão importante era para o estudo.</p> <p>Falamos sobre a constituição da equipa e a coordenadora confirmou que esta era constituída por 13 elementos: 7 docentes, 2 encarregados de educação, 2 funcionários e 2 alunos. Apresentou sumariamente o trabalho efetuado no ano transato e do que se seguia, reiterando o que já havia sido referido na reunião que acabara.</p> <p>Solicitei a disponibilização dos documentos projetados na reunião e que me avisasse da próxima reunião, ficando assim estabelecido este acordo entre ambas.</p> <p>Despedi-me.</p>	

6. Contacto por correio eletrónico

Data: 29 de setembro de 2011

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Envio de documentos

Mensagem

Bom dia Sónia

Cá vão os documentos apresentados ontem na reunião.

Abraço

██████████

7. Conversa informal por telefone

Data: 18 de janeiro de 2012

Intervenientes: Investigadora e coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Chamada telefónica efetuada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Reativar contacto e saber como está a decorrer a autoavaliação, uma vez que não recebi nenhum contacto desde final de setembro

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Perguntei como estavam a decorrer os trabalhos da autoavaliação. A coordenadora referiu que “já estamos atrasados na planificação. Amanhã, eu e mais 2 elementos da equipa vamos dar uma reviravolta aos dados e depois marco reunião. Será para breve. Final de janeiro ou início de fevereiro.”</p> <p>Comentou ainda que contactaram uma empresa de consultoria, à qual solicitaram um orçamento. Se ficar muito caro, vão ter de desistir da ideia. No entanto, resolveram tentar esta via...</p> <p>Despedi-me, ficando estabelecido o compromisso de que iria ser contactada assim que fosse marcada a próxima reunião.</p>	

8. Contacto por correio eletrónico

Data: 19 de janeiro de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Enviar a convocatória da próxima reunião da equipa de autoavaliação da UGE26 a 31 de janeiro de 2012

Mensagem

Bom dia colegas da equipa de Autoavaliação
Este email pretende agendar uma reunião de equipa

Dia: 31 de Janeiro 2012

Hora: 15h30m

Local: sala de reuniões (1º andar).

O.T.

1 - Apresentação dos dados dos inquéritos

2 - Outros assuntos

Agradeça que acusassem a recepção deste email para ter a certeza que todos receberam a convocatória.

Obrigada



9. Conversa informal presencial

Data: 31 de janeiro de 2012 (antes da reunião)

Intervenientes: Investigadora e coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Local: Percurso entre o portão principal da escola sede da UGE26 e a sala onde iria decorrer a reunião da equipa de autoavaliação

Propósito principal do contacto: Fazer conversa em torno de assuntos relacionados com a escola, em geral, e com a autoavaliação, em particular, enquanto acedo ao espaço no qual irá decorrer a reunião da equipa de autoavaliação

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Dirigi-me à portaria da escola e disse que ia para uma reunião da equipa de autoavaliação. Contactaram a coordenadora e disseram-me para esperar. Aguardei e eis que chegou a coordenadora, que me conduziu até à sala onde iria decorrer a reunião.</p> <p>Fomos conversando. A coordenadora referiu que houve eleições na associação de pais que desencadearam reformulações na constituição da equipa de autoavaliação, uma vez que um dos encarregados de educação foi substituído. A troca agradou a coordenadora, dado que o encarregado de educação substituído não era muito participativo e a “nova” encarregada de educação é muito trabalhadora, é uma pessoa com quem a coordenadora já trabalhou noutras situações e foi impecável.</p> <p>Surgiu outro elemento “novo” na equipa. Um aluno do 8º ano que foi eleito. O aluno do 9º ano que está na equipa, já estava na equipa o ano passado, como aluno do 8º ano. Agora, foi eleito um representante dos alunos do 8º ano, que para o próximo ano representará os do 9º ano.</p> <p>Este ano, em setembro, também houve mudanças na equipa ao nível dos docentes. Dois colegas, coordenadores de estruturas, tiveram de deixar a equipa em virtude da mudança das regras na atribuição do n.º horas a atribuir aos cargos, causados pela redução do crédito horário. Em sua substituição, passaram a integrar a equipa outras 2 colegas que iniciaram formação na área este ano. “Estamos a rentabilizar recursos” disse a coordenadora.</p> <p>Entretanto, chegamos à sala e cada uma assumiu o seu papel.</p>	

10. Observação da 2ª reunião da equipa de autoavaliação do ano letivo 2011/2012

N.º da observação direta realizada: 2

Data: 31 de janeiro de 2012

Hora: 15h30

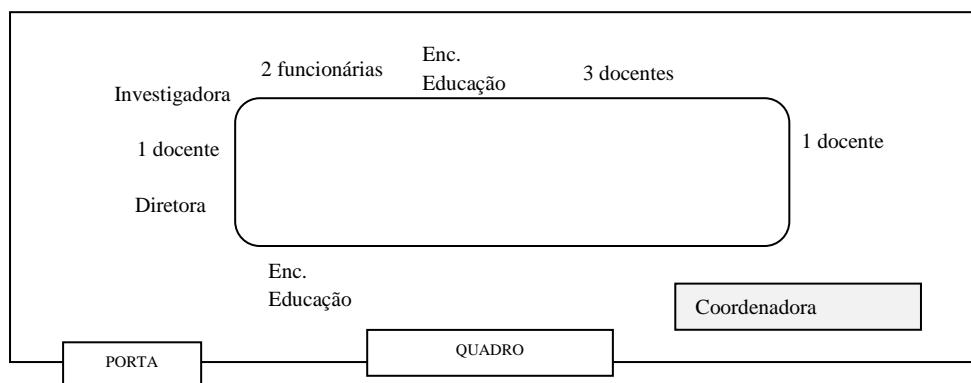
Sala: Sala de reuniões da escola sede da UGE26

Atores presentes: 7 docentes (incluindo a Diretora da UGE), 2 funcionárias e 2 encarregados de educação.

Atores ausentes: 2 alunos

Justificações: Segundo a coordenadora da equipa, um dos alunos vai ter um teste amanhã, pelo que não pôde estar presente para estudar. O outro aluno avisou que iria chegar mais tarde, mas acabou por não comparecer.

Planta da sala:



Ordem de trabalhos da reunião:

1 - Apresentação dos dados dos inquéritos; 2 - Outros assuntos.

Notas de carácter factual e descritivo

Antes de dar cumprimento à ordem de trabalhos, a coordenadora apresentou os novos elementos da equipa e recebeu-os, apresentando os restantes elementos da equipa (os que já faziam parte da dela) e contextualizou o trabalho desenvolvido, repetindo sumariamente os principais pontos tocados na última reunião e fazendo o ponto da situação.

A coordenadora referiu que, segundo os 10 passos/mandamentos para melhorar as organizações com a CAF (que projetou num documento), acabaram de finalizar o 4º – Organizar a informação –, seguindo-se o 5º – realizar a autoavaliação –, que contempla realizar a avaliação individual, obter o consenso do grupo e pontuar. Segundo a coordenadora têm de chegar rapidamente ao 7º – elaborar um plano de melhoria, porque a UGE não tem PE.

Notas interpretativas e apreciativas

Tenho o documento, que me foi facultado pela coordenadora da equipa.

O plano da CAF está indicado para 2 anos, mas a coordenadora diz que é impossível fazer este trabalho em 2 anos. A Diretora concordou.

Dando cumprimento ao ponto 1, a coordenadora informou que foram tratados todos os questionários e elaborado um quadro síntese da informação resultante dos questionários dos alunos e encarregados de educação.

Relembrou dos critérios da CAF, apresentando um esquema e prosseguiu com a apresentação de uma grelha com a distribuição das questões dos vários questionários por cada um dos critérios.

De seguida, a coordenadora passou a palavra ao docente F para que ele faça uma síntese da informação proveniente dos inquiridos. Ele deu a conhecer como procedeu para elaborar os quadros síntese, usando como exemplo o dos alunos (à semelhança da 1ª reunião). Esclareceu que só responderam os alunos entre o 3º e o 8º anos, incluindo os do CEF. Os alunos do 9º ano não responderam porque em 2010/11 e em 2011/12 já cá não estariam. Para cada grupo de inquiridos, existem vários tipos de análises (global, por género, por ciclo, por ano, por situação profissional, por função...), que foram feitas no sentido de tentar permitir responder a todas as questões que se julguem pertinentes colocar e averiguar. A este respeito, a Diretora partilhou a preocupação de que considera que não vão conseguir analisar todos os critérios segundo todas estas perspetivas. Outro constrangimento que apontou foi o facto das questões que permitem aferir determinado critério não estarem seguidas. Aqui, a coordenadora mostrou novamente a grelha com a distribuição das questões por critério e disse que esta foi elaborada com o intuito de facilitar o trabalho. Nela estão identificadas as questões por critério.

O docente F passou à apresentação dos quadros relativos aos resultados dos questionários aos encarregados de educação. A coordenadora constatou que a taxa de retorno nestes questionários foi elevada, enaltecendo a eficácia da estratégia usada: “toma lá, dá cá”. Os questionários foram respondidos nas reuniões de final do ano para entrega de avaliações. No pré-escolar, não houve esta reunião, pelo que a estratégia aplicada teve de ser outra. A taxa de retorno neste caso foi muito baixa.

O docente F apresentou os resultados dos questionários dos funcionários e dos docentes, referindo que estão ainda em falta as grelhas globais destes.

A coordenadora abriu um espaço de debate de ideias e esclarecimento de dúvidas, mas não houve qualquer intervenção.

De seguida, apresentou uma proposta de análise da informação proveniente dos inquiridos. Disse que há que estabelecer

Constrangimento: Excesso de informação/ dados e falta de tempo e conhecimentos para tratá-los

Boa prática?

Constrangimento

A 3/02/2012, foi enviada por correio eletrónico a grelha relativa aos funcionários. A 7/03/2012 já tinham a dos docentes

indicadores de medida e expôs uma proposta de indicadores de medida: ponto forte, ponto intermédio e ponto fraco. Referindo que era necessário definir o que se entende por ponto fraco e ponto forte, apresentou uma proposta. Considera que deve haver um ponto intermédio. Apresentou proposta, a qual foi discutida e alterada/reformulada.

A coordenadora apresentou uma grelha para operacionalizar a análise da informação. Propôs ainda a divisão da equipa em grupos para analisar critérios, à semelhança do que tinham feito aquando da elaboração dos questionários. Sugeriu 3 grupos de 3 pessoas. Afirmou que os alunos não participarão na tarefa porque este trabalho é muito complicado para eles. Acrescentou que o docente F também não entrará nestes grupos porque ficará com a responsabilidade de analisar o subcritério 9.1 dada a sua facilidade em trabalhar no tratamento de dados relativos aos resultados escolares. Informou que a coordenadora fará parte de todos os grupos.

A Diretora referiu considerar que era melhor serem apenas 2 equipas, com representação de encarregados de educação, funcionários e docentes.

Uma das funcionárias (a chefe dos serviços administrativos) aproveitou para perguntar se podia ser substituída na equipa porque está com muito trabalho no seu serviço. A Diretora permitiu e disse que a vai substituir. No entanto, a coordenadora referiu que, por vezes, vai ter de recorrer à ajuda da funcionária.

Posto isto, a coordenadora apresentou a constituição das equipas (equipa 1, equipa 2 e docente F). O critério foi 1 encarregado de educação, 1 funcionária, e 3 docentes (um dos quais a coordenadora). A coordenadora também começou a tentar dividir os subcritérios que cada equipa iria tratar, mas o encarregado de educação J sugeriu que a coordenadora fizesse isso depois e a enviasse por correio eletrónico. Esta tarefa feita com mais calma, permitirá ver qual será a divisão mais justa e conveniente.

A chefe dos serviços administrativos pediu para se ausentar porque tinha de ir trabalhar no orçamento, tendo-lhe sido concedido.

Assim, a reunião prosseguiu com o debate sobre o indicador de medida a utilizar. A coordenadora sugeriu média por resposta ou % de respostas positivas. A maioria foi da opinião da média por resposta.

No ponto 2, a coordenadora apresentou uma proposta de grelha para registo da operacionalização do plano de melhoria. A Diretora considerou que era muito cedo para falar nisto, devendo o assunto ficar para depois da análise aos resultados. A coordenadora insistiu em mostrar a grelha, argumentando que acha

Com frequência, a coordenadora referia que o que estava a apresentar já tinha sido falado previamente com a Diretora e a docente AP, ali presentes.

que assim se pode poupar tempo, conduzindo estrategicamente a análise.

A coordenadora orientou os presentes para as tarefas distribuídas, dizendo o que cada equipa tinha de preencher nos quadros que apresentou. Ficou de fazer com a Diretora os quadros de análise da informação para todos os critérios (porque só apresentou o da liderança) e enviará por correio eletrónico em +- 8 dias. Enviará também a calendarização das próximas reuniões.

A coordenadora perguntou-se ainda a partir de que ano se deve analisar os resultados escolares, sugerindo “Desde a AEE?” Constatou-se que já estão tratados os dados de há 6 anos letivos atrás, pelo que não faz sentido apresentar só os que se obtiveram a partir da AEE.

E, assim, a reunião foi dada por terminada.

11. Conversa informal presencial

Data: 31 de janeiro de 2012 (depois da reunião)

Intervenientes: Investigadora e coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Local: Percurso entre a sala onde decorreu a reunião da equipa de autoavaliação e o portão principal da escola sede da UGE26

Propósito principal do contacto: Agradecer a abertura e colaboração no estudo e esclarecer eventuais dúvidas

Notas de carácter factual e descritivo

Agradei o gesto e aproveitei para perguntar se já tinham decidido se iriam avançar ou não para a contratação dos serviços da empresa de consultoria. A coordenadora disse que ainda nada estava definido. Pediram orçamento de modo a obter ajuda no tratamento de dados e na elaboração de planos de melhoria. Enviaram todos os documentos que produziram e aguardam orçamento.

Solicitei o envio dos documentos usados na reunião e a informação das datas das próximas reuniões. Despedi-me, agradecendo novamente.

Notas interpretativas e apreciativas

12. Contacto por correio eletrónico

Data: 3 de fevereiro de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Enviar documentos

Mensagem

Bom dia Sónia:

Começo por enviar o relatório da reunião e as tabelas síntese dos inquéritos. Neste momento já temos também as dos funcionários, ficando a faltar a dos professores. Aos poucos vou enviando os ficheiros mais pesados.

Tudo de bom

Bom fim de semana

██████████

13. Contacto por correio eletrónico

Data: 7 de março de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Enviar documentos

Mensagem

Sónia

Boa tarde

Envio o último quadro síntese relativo aos inquéritos dos professores.

Abraço

██████████

14. Contacto por correio eletrónico

Data: 22 de março de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Enviar documentos (os questionários aos alunos, encarregados de educação, docentes e funcionários; e quadro síntese dos questionários aos docentes (grau de importância)).

Mensagem

Olá Sónia

Os anexos são para ti. Ainda faltava o resumo do grau de importância dos questionários dos professores.

Desde a última reunião da equipa, já fizemos a tal grelha de análise com os indicadores, factores críticos de sucesso e indicadores, e fizemos duas comunicações (ao Conselho Geral e ao Pedagógico) com o ponto da situação do trabalho da equipa até ao momento e a apresentação da dita grelha. Também tivemos cá a Dr^a IF [elemento externo à UGE, especialista em avaliação das escolas] para nos dar um parecer dos nossos documentos e de todo o processo.

Como já temos a grelha de análise feita, no início do 3º período vamos reunir as 2 subequipas para começar a analisar a informação dos questionários. Quando tiver datas, convoco-te. Qualquer coisa é só dizer.

Um abraço e boas férias

■

15. Contacto por correio eletrónico

Data: 28 de março de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Enviar documentos (um resumo da CAF)

Mensagem

Sónia

Cá vai o CAF adaptado às organizações escolares.

Nós não estamos a seguir cegamente o CAF. Criamos um modelo próprio para a autoavaliação do nosso agrupamento, inspirado no CAF e na autoavaliação proposta pela RBE. Respeitamos alguns procedimentos, os indicadores e os domínios do CAF (nomeadamente para elaborar os inquéritos), mas o processo de análise da informação e a elaboração do plano de melhoria está mais próximo da proposta da RBE. Estávamos com algumas dúvidas relativamente a esta decisão, mas a Dr^a IF [elemento externo à UGE, especialista em avaliação das escolas] disse-nos que não havia problema em seguirmos este caminho.

Bj

■

16. Contacto por correio eletrónico

Data: 16 de abril de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Enviar a convocatória das reuniões das subequipas para os dias 23 e 24 de abril e documentos (grelha de análise da informação a utilizar e preencher nessas reuniões)

Mensagem

Olá colegas

Convoco os colegas da equipa para as tais reuniões de análise da informação da autoavaliação

Equipa 1

[nome dos elementos da equipa] [REDACTED]

segunda-feira, dia 23 de abril, 16h10 na sala de reuniões do 1º andar

OT:

Análise dos critérios: 1 - Liderança, 2 - Planeamento. 3 - Gestão de pessoas, 6 - Resultados orientados para a comunidade educativa, 8.1 - Impacto na sociedade.

Equipa 2

[nome dos elementos da equipa] [REDACTED]

terça-feira, dia 24 de abril, 16h10 na sala de reuniões do 1º andar

OT:

Análise dos critérios: 4 - Parcerias e recursos; 5 - Gestão de Processos; 7 - Resultados relativos às pessoas; 8.2 - Impacto na sociedade.

Em anexo segue a grelha que vamos trabalhar. Podem dar uma vista de olhos para se irem ambientando.

Por favor acusem a recepção do email.

Um abraço

[REDACTED]

17. Observação da 1ª reunião da equipa 1 (parte da equipa de autoavaliação do ano letivo 2011/2012)

N.º da observação direta realizada: 3

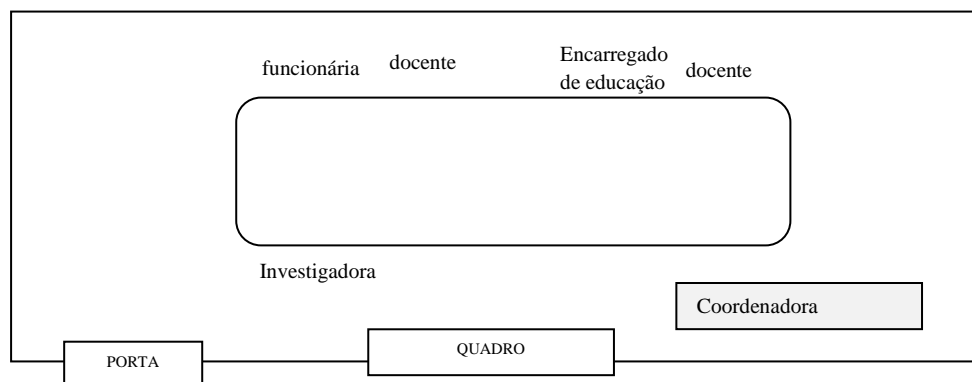
Data: 23 de abril de 2012

Hora: 16h10

Sala: Sala de reuniões da escola sede da UGE26

Atores presentes: 3 docentes, 1 funcionária e 1 encarregado de educação, conforme convocatória. No entanto, houve uma troca entre 1 docente desta equipa e 1 da outra.

Planta da sala:



Ordem de trabalhos da reunião:

Análise dos critérios: 1 - Liderança, 2 - Planeamento. 3 - Gestão de pessoas, 6 - Resultados orientados para a comunidade educativa, 8.1 - Impacto na sociedade.

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>A coordenadora estabeleceu a metodologia de trabalho a seguir. Projetou a grelha que enviou por correio eletrónico a 16 de abril e disponibilizou para consulta alguns documentos (PE, PAA, Plano de intervenção da Diretora, RI, grelhas com os resultados da aplicação dos questionários...) que aí vinham referenciados de acordo com o subcritério a analisar.</p> <p>Informou que já tinha iniciado a análise com a Diretora (porque sempre que podem juntam-se entre as 8h30 e as 10h). Assim, em cada subcritério, analisaram o que já tinha sido feito (nos casos em que havia já algum texto redigido) e, depois de refletirem sobre o assunto e consultarem alguns documentos, completaram a grelha de análise.</p> <p>Entretanto, à medida que iam fazendo esta análise, teciam considerações sobre os documentos ou despoletados por estes. Por exemplo,</p> <ul style="list-style-type: none">- a missão que consta no PE, na perspetiva da coordenadora não é uma missão;- através dos resultados nos questionários aos alunos, detetaram que os alunos não participaram na elaboração do RI (aspeto a melhorar, segundo a coordenadora);- os questionários dos encarregados de educação não têm questões sobre a sua intervenção na elaboração dos documentos orientadores. <p>No debate de ideias, a coordenadora referiu que o grande objetivo do projeto de autoavaliação é construir o novo PE e elaborar um</p>	<p>O debate era promovido essencialmente por 3 dos 5 presentes: o encarregado de educação, a coordenadora e uma das docentes.</p> <p>O encarregado de educação foi muito participativo.</p> <p>Descobri que dos 5 elementos presentes, 2 pertencem ao Conselho Pedagógico e 1 está no Conselho Geral.</p>

plano de melhoria.

Fizeram a análise dos subcritérios 1.1. e 1.2, nas várias alíneas, combinando o próximo encontro, para continuar o trabalho, para o dia 3 de maio, às 16h10.

Estava na hora da escola fechar (17h39), pelo que foi dada por terminada a reunião.

18. Conversa informal presencial

Data: 23 de abril de 2012 (depois da reunião)

Intervenientes: Investigadora e coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Local: Percurso entre a sala onde decorreu a reunião da equipa de autoavaliação e o portão principal da escola sede da UGE26

Propósito principal do contacto: Agradecer a colaboração no estudo e esclarecer eventuais dúvidas

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Agradei a colaboração.</p> <p>Questionei a coordenadora sobre a iniciativa <i>Líderes Inovadores</i> na sequência de um artigo que encontrei na internet com a Diretora da UGE26. A coordenadora referiu que foi em 2010/2011, no âmbito de um curso da <i>Microsoft Partners in Learning</i> que a Diretora frequentou. O Agrupamento teve um amigo crítico, um formador da Diretora, que colaborou na análise dos questionários. Salientou que os questionários que usaram foram construídos pela equipa e têm-nos partilhado com outras escolas.</p> <p>A coordenadora referiu ainda, e no desenrolar da conversa, que a Dra. IF [especialista na área da avaliação] considerou os questionários da UGE26 bons; considera que a equipa de autoavaliação não tem de estar presente e que este trabalho de análise é muito puxado para os alunos, pelo que nem sempre devem estar presentes. Recomendou a presença dos alunos aquando da elaboração dos planos de melhoria.</p> <p>Despedimo-nos.</p>	<p>Reforçando o que já foi referido na 1ª reunião da equipa.</p>

19. Conversa informal presencial

Data: 24 de abril de 2012 (antes da reunião)

Intervenientes: Investigadora e coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Local: Percurso entre o portão principal da escola sede da UGE26 e a sala onde iria decorrer a reunião da equipa de autoavaliação

Propósito principal do contacto: Fazer conversa até chegar ao local da observação

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>A coordenadora referiu que mostrou à Diretora o trabalho que a equipa realizou ontem e ela considerou que estava bem. Acrescentou que a Diretora não estará nestas reuniões (não tendo sido convocada) porque quer que os restantes elementos se sintam à vontade nas apreciações e comentários que pretendam fazer. A sua presença poderia, de algum modo, condicionar o trabalho e comprometer a análise que está a ser realizada.</p>	

20. Observação da 1ª reunião da equipa 2 (parte da equipa de autoavaliação do ano letivo 2011/2012)

N.º da observação direta realizada: 4

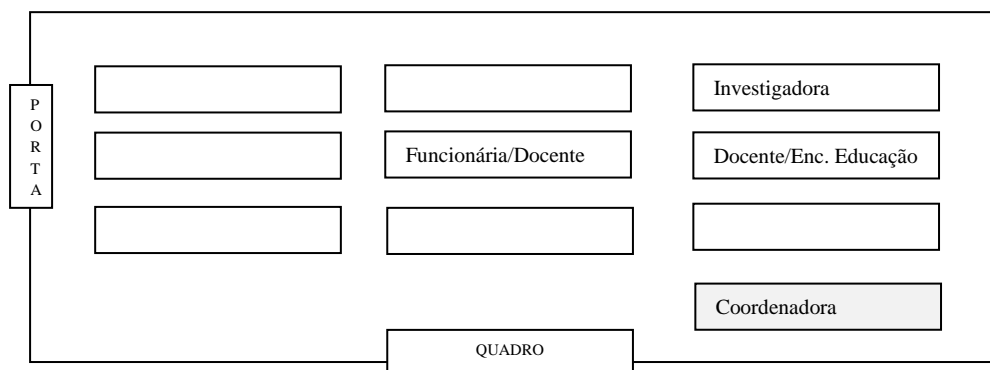
Data: 24 de abril de 2012

Hora: 16h10

Sala: Sala do 5º B da escola sede da UGE26

Atores presentes: 3 docentes, 1 funcionária e 1 encarregado de educação, conforme convocatória. No entanto, houve uma troca entre 1 docente desta equipa e 1 da outra. A funcionária é nova na equipa, porque substituiu a chefe dos serviços administrativos que pediu deixar a equipa.

Planta da sala:



Ordem de trabalhos da reunião:

Análise dos critérios: 4 - Parcerias e recursos; 5 - Gestão de Processos; 7 - Resultados relativos às pessoas; 8.2 - Impacto na sociedade.

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Os elementos presentes sentaram-se dois a dois, atendendo a um pedido da coordenadora.</p> <p>A coordenadora estabeleceu a metodologia de trabalho a seguir na análise do critério 4. Projetou a grelha que enviou por correio eletrónico a 16 de abril, e referiu que a mesma tinha sido estruturada e começada a preencher por si e pela Diretora. Mostrou o trabalho efetuado ontem pela equipa 1, abrindo também a página da escola e os ficheiros com os resultados dos questionários.</p> <p>Esclareceu que na reunião de ontem ponto forte foi considerado sempre que a média era 3,5 ou mais e que uma média de 3,49 evidenciava um ponto fraco. De igual modo, se houver um projeto que funciona mal, devem considerar ponto fraco. Deve-se olhar para a média em primeiro lugar e depois para a moda, valores que já estão assinalados nas grelhas.</p> <p>Passaram então à análise do critério 4. Debateram ideias. Falaram das parcerias da UGE (ponto forte) e da monitorização das parcerias... Aqui houve bastante discussão. Não têm todas o mesmo entendimento sobre o que é este tipo de monitorização e queriam perceber os diferentes pontos de vista. Deram exemplos e entenderam-se. Passaram ao subcritério 4.2. Consultaram as grelhas com os resultados dos questionários e o RI. Debateram ideias e chegaram à conclusão que a partir da AEE tem havido uma melhoria ao nível da participação dos pais, encarregados de educação e alunos na escola e comunidade. Antes da AEE, os pais só estavam representados nos locais em que era obrigatória a sua presença. Agora, os pais estão presentes nesses locais e noutros como, por exemplo, a equipa de autoavaliação. Estão nesta equipa porque querem e não porque são obrigados. “Neste momento, os pais estão em todos os órgãos”, afirmou a coordenadora. Relativamente ao indicador 4.2.b) – abertura a ideias, sugestões e reclamações dos pais, encarregados de educação e alunos e desenvolve e utiliza mecanismos apropriados –, as docentes referiram, entre outros, que antes da AEE não havia ficha de reclamação na Biblioteca Escolar. Todavia, por recomendação desta avaliação, a coordenadora construiu essa ficha e disponibilizou-a no moodle do agrupamento. E continuaram a discussão em torno dos mecanismos de reclamações</p>	<p>A discussão centrou-se basicamente entre as docentes. A encarregada de educação interveio pontualmente.</p> <p>Efeito da AEE?</p> <p>Efeito da AEE?</p>

e emissão de sugestões adotados pelo agrupamento...

Passaram para o subcritério 4.3. Aqui a encarregada de educação e a funcionária participaram da discussão, descrevendo acontecimentos que corroboram a ideia de que há processos que não funcionam bem. Continuaram a discussão, concluindo que há que intervir de modo a melhorar a comunicação. Falou-se da necessidade de um plano de comunicação e de criar a figura de coordenador da comunicação, que tem de ser responsável para que as coisas funcionem. E continuou a discussão em torno do tema...

Falaram da escola digital (em fase experimental), do programa de alunos, programa de horários, no da gestão de vencimentos, concluindo que o subcritério 4.3.a) é forte, mas que convém melhorar ainda.

Aproximando-se a hora do fecho da escola, deu-se por terminada a reunião e foi marcado novo encontro para dia 30 de abril, às 16h10.

21. Contacto por correio eletrónico

Data: 28 de abril de 2012

Destinatário: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Mensagem enviada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Comunicar o facto que não vou poder comparecer às reuniões agendadas

Mensagem

Olá [REDACTED]!

Queria informar-te que, em princípio, esta semana não posso assistir às reuniões da vossa equipa. Na segunda, não vou de certeza e logo vejo se tenho condições para ir na quinta.

Ontem foi-me diagnosticado um descolamento e tenho de repousar o máximo possível. Devo ficar um tempo em casa, na cama...

Se puderes, vai-me dando notícias do andamento das coisas e das datas dos futuros encontros pois espero que, em breve, possa regressar à minha vidinha normal.

Bj

Bom fim de semana

Sónia

22. Contacto por correio eletrónico

Data: 29 de abril de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Responder a minha mensagem

Mensagem

Tudo bem Sónia, não há problema. Eu vou dando notícias, entretanto o mais importante é estares sossegada e melhorar.

Tudo de bom para ti e as melhoras.

██████████

Por questões de saúde, não consegui estar presente no:

- dia 30 de abril de 2012, na 2ª reunião da equipa 1

- dia 3 de maio de 2012, na 2ª reunião da equipa 2

23. Contacto por correio eletrónico

Data: 4 de maio de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Dar conhecimento do trabalho desenvolvido e das datas das próximas reuniões

Mensagem

Boa tarde Sónia

Espero que o repouso tenha produzido frutos e que já estejas melhor.

Esta semana fizemos as duas reuniões agendadas e avançamos mais um pouco (mais com a 2ª equipa do que com a primeira).

A primeira equipa acabou o critério 1 avançou até ao subcritério 2.2 (na íntegra).

A segunda equipa terminou o 4 que é muito grande. Penso que esta equipa problematiza mais as questões.

Para a próxima semana vamos ter mais duas reuniões nos seguintes dias e horários:

terça (15h30) (2ª equipa)

quarta (15h30) (1ª equipa)

Quando estiveres apta para o trabalho avisa.

Bom fim de semana e Bj

██████████

Por questões de saúde, não consegui estar presente no:

- dia 8 de maio de 2012, na 3ª reunião da equipa 2
- dia 9 de maio de 2012, na 3ª reunião da equipa 1

24. Contacto por correio eletrónico

Data: 14 de maio de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Comunicar as datas das reuniões das equipas para esta semana

Mensagem

Bom dia Sónia

Então, como vai isso, estás melhor?

Acho que me esqueci de enviar o calendário para esta semana das reuniões, desculpa mas ando numa fase de muito trabalho e passou-me.

Cá vai:

Equipa 1 - hoje às 16h15

Equipa 2 - Amanhã às 16h30

bj



Por questões de saúde, não consegui estar presente no:

- dia 14 de maio de 2012, na 4ª reunião da equipa 1
- dia 15 de maio de 2012, na 4ª reunião da equipa 2

25. Contacto por correio eletrónico

Data: 23 de maio de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Comunicar a data da próxima reunião da equipa de avaliação

Mensagem

Olá Sónia

Então como estás?

Cá vai a última informação sobre a nossa autoavaliação.

As duas subequipas já terminaram o preenchimento da grelha de análise. No dia 6 de Junho, pelas 16h30 vamos ter uma reunião com toda a equipa para analisar a análise SWOT e decidir quais os pontos fortes e fracos que devemos melhorar.

Qualquer esclarecimento, estou à disposição.

Bj

██████████

26. Contacto por correio eletrónico

Data: 4 de junho de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Convocar a reunião da equipa de autoavaliação da UGE26

Mensagem

Colegas de equipa

Não se esqueçam da reunião de autoavaliação, dia 6 de Junho pelas 16h30 na sala do 5º A. OT

1 - Análise da grelha de análise da informação (desculpem o pleonasma...)

2 - Elaboração de um ranking de áreas de melhoria.

Abraço

██████████

27. Contacto por correio eletrónico

Data: 4 de junho de 2012

Destinatário: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Mensagem enviada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Comunicar que irei à reunião agendada para dia 6 de junho

Mensagem

Olá ██████████!

Se continuar a sentir-me melhor, irei à reunião.

Beijos

Sónia

28. Observação da 3ª reunião da equipa de autoavaliação do ano letivo 2011/2012

N.º da observação direta realizada: 5

Data: 6 de junho de 2012

Hora: 16h30

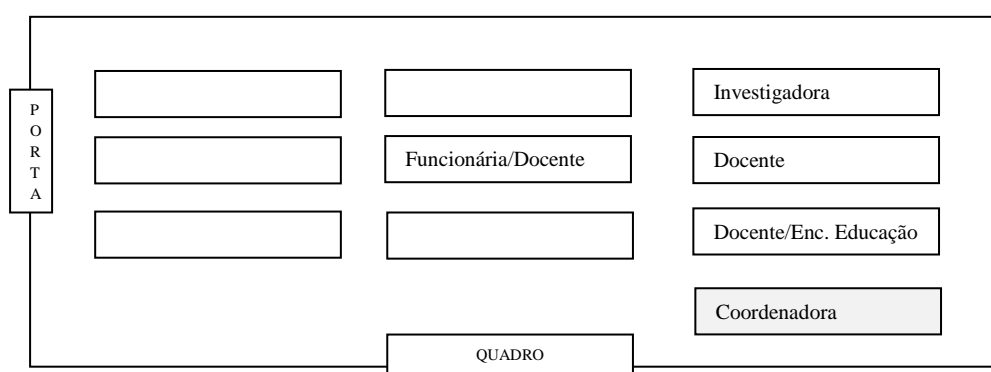
Sala: Sala do 5º B da escola sede da UGE26

Atores presentes: 4 docentes; 1 funcionária e 1 encarregado de educação.

Atores ausentes: 3 docentes, 1 funcionária, 1 encarregado de educação e 2 alunos.

Justificações: Os alunos não foram convocados porque em junho estão na reta final do ano letivo, com muitos testes e provas de avaliação (Informação dada pela coordenadora na conversa informal estabelecida no final da reunião).

Planta da sala:



Ordem de trabalhos da reunião: 1 - Análise da grelha de análise da informação; 2 - Elaboração de um ranking de áreas de melhoria

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Para dar cumprimento o <u>ponto 1</u>, a coordenadora projetou a grelha de análise construída pelas subequipas e os presentes começaram a efetuar a sua análise. A coordenadora foi expondo o trabalho, referindo várias vezes a expressão “hoje mudámos...”. No decorrer da reunião, ficou explícito que foi a coordenadora, a Diretora e outra docente da equipa que estiveram hoje a analisar o trabalho produzido e decidiram fazer algumas alterações. No entanto, estas foram assinaladas a cor diferente de modo a identificar quais os pontos que poderão carecer de maior atenção, nem que seja para expor a ideia que fez com que a coordenadora procedesse à alteração.</p> <p>Houve alguma discussão à volta de alguns dos assuntos tratados, principalmente das propostas de alteração nos modos de proceder em termos do PAA e da avaliação do PCT.</p> <p>Aproximando-se a hora de fecho da escola, a análise foi</p>	<p>Denoto, mais uma vez, que entre duas reuniões é feito muito trabalho, como TPC. Penso que é a coordenadora com a Direta e, pontualmente, uma ou outra docente.</p> <p>Na verdade, de umas reuniões para as outras, os documentos aparecem mais preenchidos e não tal qual o deixou a equipa no momento em que terminou a reunião.</p>

interrompida no final do subcritério 5.3 e combinada uma outra reunião para dia 13 de junho às 16h para dar continuidade à ordem de trabalhos desta reunião.

29. Conversa informal presencial

Data: 6 de junho de 2012 (depois da reunião)

Intervenientes: Investigadora e coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Local: Percurso entre a sala onde decorreu a reunião da equipa de autoavaliação e o portão principal da escola sede da UGE26

Propósito principal do contacto: Agradecer a colaboração no estudo e esclarecer dúvidas

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Agradei toda a colaboração e o trabalho que a coordenadora teve em manter-me informada no período em que não pude estar nas reuniões da equipa.</p> <p>A coordenadora comentou comigo que tem sido um período muito trabalhoso, estando o trabalho da equipa estruturado de modo a que a Diretora consiga apresentar no Conselho Geral do dia 12 de julho os principais resultados da autoavaliação, a missão, as metas e as linhas prioritárias. Pretendem reunir com os docentes, promovendo uma reunião geral (pensada para o dia 2 de julho); com os funcionários; etc. Num futuro muito próximo, também teremos de dividir a equipa em dois grupos, em que um trabalhará no PE e o outro nas áreas de melhoria.</p> <p>Acrescentou que os alunos não estavam na reunião porque nem chegaram a ser convocados. Em junho, encontram-se na reta final do ano letivo, com muitos testes e provas de avaliação. Como alternativa, solicitou um levantamento ao nível de pontos fortes e fracos aos alunos. No caso dos alunos dos 3º e 4º anos, são os docentes que estão a fazer este levantamento em assembleias de turma.</p> <p>Despedi-me.</p>	

30. Contacto por correio eletrónico

Data: 7 de junho de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Enviar documentos e manter a investigadora informada dos trabalhos realizados pela equipa

Mensagem

Olá colegas de equipa

Tal como foi falado ontem na reunião, envio em anexo a grelha da PEST de modo a recolher o vosso contributo para esta análise. Para aqueles que não estiveram ontem na reunião, preenchi alguns itens para que possam perceber melhor o que se pretende. Não quer dizer que não possam acrescentar itens ao "tecnológico". Aquilo que fiz faz parte da minha contribuição (vou colocar mais), mas pretende elucidar os colegas que não estiveram na reunião.

Por favor mandem os vossos contributos para esta morada de email até quarta ao fim da manhã, para que eu possa reunir tudo e apresentar à tarde.

Obrigada e continuação de bom feriado

Abraço

██████████

31. Contacto por correio eletrónico

Data: 13 de junho de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Enviar documentos

Mensagem

Olá Sónia

Ainda estivemos hoje de manhã a trabalhar na grelha da análise da informação, por isso não te enviei ontem. Aproveito e envio-te essa grelha e a da PES, tudo junto.

Bj

██████████

32. Observação da 4ª reunião da equipa de autoavaliação do ano letivo 2011/2012

N.º da observação direta realizada: 6

Data: 13 de junho de 2012

Hora: 16h

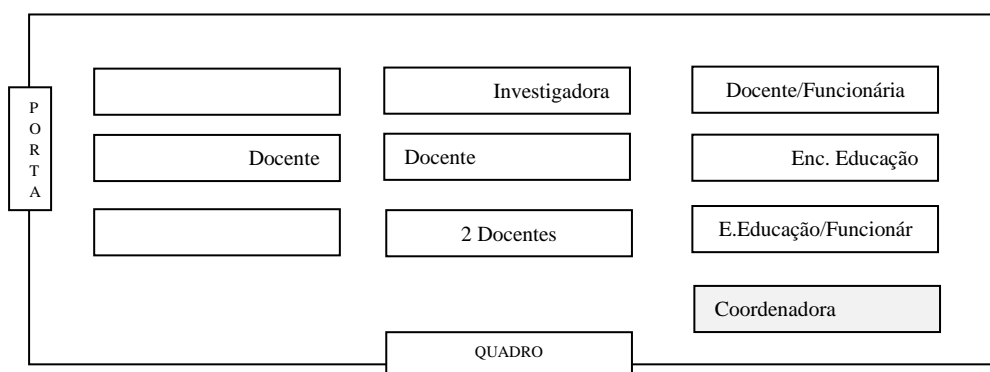
Sala: Sala do 5º B da escola sede da UGE26

Atores presentes: 6 docentes; 2 funcionárias; 2 encarregados de educação.

Atores ausentes: 1 docente (Diretora); 2 alunos.

Justificações: Os alunos não foram convocados pelas razões explicitadas anteriormente (cf. registo 28). A Diretora não esteve presente pelos motivos apresentados no registo 19.

Planta da sala:



Ordem de trabalhos da reunião (a mesma da reunião de 6 de junho): 1 - Análise da grelha de análise da informação; 2 - Elaboração de um ranking de áreas de melhoria

Notas de carácter factual e descritivo

A coordenadora iniciou a reunião com a projeção da grelha PEST preenchida, expondo o seu conteúdo e colocando-o à discussão. As docentes foram dando algumas dicas para o seu aperfeiçoamento, as quais foram registadas de imediato. A coordenadora informou que este documento iria estar em discussão até 28 de junho. As alterações devem ser enviadas por correio eletrónico, no próprio ficheiro, assinaladas a cor diferente. E deu por terminada a apresentação que estava a realizar.

De seguida, a coordenadora leu as respostas dos alunos a um questionário que passaram recentemente para saber o que é que estes assinalavam como pontos fracos e pontos fortes e projetou um documento intitulado *sugestões de melhoria*. Este continha uma grelha com um levantamento de pontos positivos e pontos negativos apontados pela direção, pela associação de pais, pelos alunos, etc., mas ainda não estava totalmente preenchido. Gerou-se alguma discussão em torno do seu conteúdo, problematizando-se o

Notas interpretativas e apreciativas

funcionamento menos adequado de alguns setores e de que forma se poderia melhorá-los.

Instalaram-se muitas conversas paralelas e a coordenadora recuperou a ordem ao projetar uma grelha intitulada de *ranking*. Esta apresentava, por tema, as sugestões de melhoria dadas pela equipa de autoavaliação, que eram reforçadas por recomendações das partes interessadas.

A coordenadora pediu a opinião dos presentes sobre a estrutura da grelha, referindo que esta tinha sido adaptada dos documentos enviados pela Dra. IF [especialista na área da avaliação das escolas] no sentido de minimizar o n.º de documentos. Todos concordaram.

A coordenadora propôs a distribuição de tarefas, por duas equipas, no sentido de se conseguir que a Diretora apresente em 12 de julho, ao Conselho Geral, a missão, a visão e as estratégias do PE. Assim, foram constituídos 2 grupos, um com 7 elementos, que iria dedicar-se às ações de melhoria e o outro, com 6 elementos, que vai tratar do PE. A coordenadora pertencerá a ambos.

Posto isto, a coordenadora retomou a análise e preenchimento do documento *ranking* e quis priorizar as sugestões de melhoria. Colocaram numa coluna n.º de 1 a 5, em que 1 é prioritário e 5 é menos prioritário. Colocaram ainda a questão de existirem prioridades diferentes mesmo dentro do que é prioritário e decidiram acrescentar aos números as siglas C, M e L de Curto, Médio e Longo, respetivamente.

A discussão terminou por aqui e a coordenadora informou que este documento também iria estar em discussão como o outro, obedecendo esta às mesmas regras.

Depois de alguma discussão em torno de uma data que fosse viável para todos (dado o volume de trabalho e tarefas em que estão envolvidos no final do ano letivo), foi combinado que as duas equipas acabadas de constituir iriam reunir no dia 20 de junho às 16h, em salas contíguas, de modo a que a coordenadora pudesse circular e acompanhar ambas. No decorrer do debate em torno de uma data possível para a próxima reunião, a coordenadora ainda sugeriu fazer este trabalho via correio eletrónico. No entanto, a docente G defendeu afincadamente que este trabalho teria de ser feito em conjunto, presencialmente e foi então feito um esforço para encontrar uma data possível.

Foi dada a reunião por terminada.

33. Contacto por correio eletrónico

Data: 16 de junho de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Convocar reunião da equipa de autoavaliação da UGE26 e enviar documentos

Mensagem

Olá colegas de equipa

Na próxima quarta-feira (20 de Junho), pelas 16 horas, vamos reunir novamente, na sala de reuniões.

Agenda:

1 - Elaboração do PEE (para o subgrupo do PEE)

2 - Elaboração do Plano de Melhoria (para o subgrupo respectivo).

Em anexo segue a grelha de análise e o documento (em rascunho) do ranking para irem pensando nas melhorias.

A convocatória da reunião irá circular na segunda-feira (18)

Continuação de bom fim de semana

Bj



34. Observação da 5ª reunião da equipa de autoavaliação do ano letivo 2011/2012

N.º da observação direta realizada: 7

Data: 20 de junho de 2012

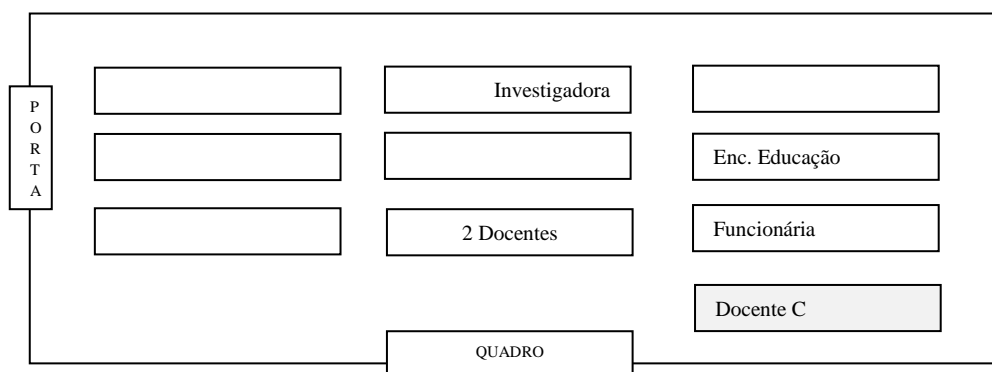
Hora: 16h

Salas: Salas dos 7º B e 7º C da escola sede da UGE26

Atores presentes: 6 docentes; 2 funcionárias; 2 encarregados de educação.

Atores ausentes: O docente F, em virtude de estar a preparar alunos para o exame nacional de matemática do 3 ciclo.

Planta da sala do 7º B:



Ordem de trabalhos da reunião: Elaboração do PE (para o subgrupo do PE); Elaboração do Plano de Melhoria (para o subgrupo das ações de melhoria).

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>A reunião teve início na sala do 7º B com toda a equipa.</p> <p>A coordenadora começou por distribuir duas folhas em papel pelos presentes: um era o modelo de ficha de ação de melhoria e uma ficha preenchida para servir de exemplo – a ficha da ação de melhoria 1: Análise PEST (a realizar de 2 em 2 anos).</p> <p>Informou que a docente C, assessora da Diretora, iria conduzir a reunião e saiu, dirigindo-se para a sala do 7º C com os elementos da equipa que pertencem ao grupo que vai tratar do PE.</p> <p>Na sala do 7ºB, a docente C projetou o documento <i>ranking</i> e orientou o discurso de modo a que fosse preenchida a coluna das sugestões (de melhoria) das partes interessadas. Em volta de algum debate de ideias entre as docentes, que englobava ainda, pontualmente, a encarregada de educação, o documento foi sendo preenchido.</p> <p>Decorridos já 45 minutos de reunião, aperceberam-se, através do confronto de ideias, de que para cada ação de melhoria teriam de preencher uma ficha cujo modelo foi facultado pela coordenadora em formato de papel. Passaram, então, à análise do exemplo deixado pela coordenadora.</p> <p>A docente G disse “o mais difícil é começar. Depois faz-se” e mostrou algumas sugestões que trouxe para apresentar/discutir com o grupo para o <i>ranking</i>. Posto isto, retomaram o preenchimento do documento <i>ranking</i>. Surgiram dificuldades nas sugestões para “orçamento de PAA” no tema Planeamento.</p> <p>A docente C acrescentou uma coluna na grelha para escrever a data da ação de melhoria.</p> <p>De repente, entra a coordenadora e pede que se desloquem à sala do 7º C para colaborar no trabalho da outra equipa.</p> <p>Dirigimo-nos todas para a outra sala.</p> <p>Na outra sala, estava projetado, no quadro, um texto sobre a missão do agrupamento. A coordenadora leu-o, enumerou os aspetos a que a missão de uma organização escolar tem de responder e questionou todos os presentes se concordavam com o texto ali redigido para missão da UGE26. Todos concordaram.</p>	<p>Pareciam desmotivadas perante a imensidão do trabalho que se avizinhava.</p>

Passou, então, ao texto relativo à visão. Seguiu a mesma metodologia. No entanto, aqui já algumas vezes (Docente G, Docente C, Diretora e coordenadora) se levantaram no sentido de alterar o texto. Fizeram alterações. Contudo, o texto ainda não está do seu agrado. Consideram a frase grande e que “parti-la ao meio” não seria solução porque “quebra a ideia”.

Não havendo nenhuma sugestão que desse solução a esta questão, a coordenadora informou que iria “pôr a frase a circular” no correio eletrónico entre os elementos da equipa para que pensem no assunto e enviem alguma sugestão de alteração, caso ocorra alguma ideia que responda a estes requisitos.

A coordenadora perguntou como estava a decorrer o trabalho da equipa que estava com as ações de melhoria. A docente G sugeriu que fossem todos à outra sala verem o que estava lá projetado, mas dada o adiantado da hora, o convite não foi aceite.

A docente G perguntou quando seria a próxima reunião. A coordenadora lembrou que há reunião geral de professores no dia 2 de julho e que nessa reunião deveriam já apresentar alguma coisa aos colegas. Assim, a reunião deveria ser antes. Tentaram marcar, mas como ninguém tinha ali o registo dos seus compromissos profissionais para este mês. A coordenadora sugeriu enviar uma mensagem por correio eletrónico com a proposta de uma data e depois as pessoas pronunciarem-se sobre a sua disponibilidade nessa data. Se for caso disso, tentar-se-iam outras datas.

A reunião foi dada por terminada.

35. Contacto por correio eletrónico

Data: 26 de junho de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Comunicar a data da próxima reunião da equipa de autoavaliação

Mensagem

Olá Sónia, bom dia

Tudo bem contigo e com os pequerruchos?

Marcamos a nossa próxima reunião para o dia 2 de julho, às 16h. Esta reunião vai ser depois da comunicação aos professores (que será de manhã).

Bj



Por questões de saúde, não consegui estar presente no dia 2 de julho de 2012, na:

- Reunião geral de professores para divulgação do processo de autoavaliação e seus resultados (tenho apresentação em *powerpoint* utilizado);
- 6ª Reunião da equipa de autoavaliação.

36. Contacto por correio eletrónico

Data: 9 de julho de 2012

Destinatário: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Mensagem enviada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Tentar inteirar-me do que ocorreu nas reuniões do dia 2 de julho e a partir daí

Mensagem

Olá [REDACTED]!

Tudo bem?

Como correram as reuniões agendadas para 2 de julho?

Desde então, reuniram mais alguma vez?

Se tiverem alguma coisa agendada, diz porque como não me tenho sentido mal, pode ser que possa participar.

Bj

Bom trabalho

Sónia

37. Contacto por correio eletrónico

Data: 9 de julho de 2012

Destinatário: Investigadora

Mensagem enviada por: Coordenadora da equipa de autoavaliação da UGE26

Propósito principal do contacto: Responder à mensagem da investigadora e enviar documentos

Mensagem

Olá Sónia

Tudo bem?

Já não vamos ter mais nenhuma reunião de autoavaliação. Na última, um subgrupo esteve a trabalhar no plano de melhoria e outro concluiu a missão, visão e metas do novo PEE;

materiais que vamos levar ao Conselho Geral no dia 12. No passado dia 2 houve uma reunião geral de professores e um dos pontos foi a apresentação/comunicação do trabalho da equipa durante este ano, os resultados dos inquéritos e da análise da informação, os pontos fortes e fracos.

Seguem os documentos utilizados/produzidos nestas reuniões.

Ainda vamos agendar a reunião contigo por causa das entrevistas, mas será sempre depois do dia 12. Neste momento estou no intervalo da reunião do CP. À tarde vou tentar agendar com a diretora as tuas entrevistas.

Bj



DIÁRIO DE CAMPO – UGE43

1. Conversa informal por telefone

Data: 26 de setembro de 2011

Intervenientes: Investigadora e Diretora da UGE43

Chamada telefónica efetuada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Apresentar a segunda fase do estudo empírico e solicitar a colaboração da UGE43 na mesma

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Agradei a colaboração na primeira fase do estudo e apresentei a segunda, solicitando colaboração na mesma.</p> <p>A Diretora aceitou o desafio. Referiu que depois da AEE, dois docentes construíram um projeto da autoavaliação. Quase nunca reúnem, tendo-se juntado apenas na fase de reconstrução do PE.</p> <p>Ficou de falar com o coordenador da equipa para expor a situação, dizendo que seria contactada assim que marcassem reunião da equipa de autoavaliação.</p>	<p>Foi muito acessível e disponível.</p>

Como não fui contactada até meados de outubro, decidi apresentar o estudo ao coordenador da equipa de autoavaliação, chegando até ele através de um conhecimento que tinha na UGE. Foi-me dito que o coordenador pediu para eu o contactar por telefone, facultando-me o seu número pessoal.

2. Conversa informal por telefone

Data: 19 de outubro de 2011

Intervenientes: Investigadora e coordenador da equipa de autoavaliação da UGE43

Chamada telefónica efetuada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Apresentar a segunda fase do estudo empírico e combinar alguns aspetos inerentes à participação da UGE43 na mesma (uma vez que a diretora já tinha aceite o desafio)

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Apresentei-me. Falei um pouco sobre o estudo, principalmente da segunda fase do estudo empírico e, em traços gerais, referi o que</p>	

pretendia da colaboração da UGE43 na investigação.

O colega, coordenador da equipa, mostrou-me recetivo, contextualizando um pouco o processo de autoavaliação em curso: referiu a elaboração do projeto no ano transato e que estavam a iniciar a sua implementação. Hoje o projeto foi apresentado em Conselho Pedagógico (CP), onde também foi solicitada a constituição de comissões/equipas para desenvolver o trabalho.

Salientou que se deparou com “o primeiro constrangimento: a constituição da equipa”, porque todos argumentam com o facto de não terem horas disponíveis para tal. Efetuou esta solicitação em CP e agora aguarda a constituição de uma equipa.

Fiquei de enviar uma mensagem por correio eletrónico para envio de contactos. O colega ficou de avisar-me das reuniões e enviar-me a documentação produzida.

3. Contacto por correio eletrónico

Data: 19 de outubro de 2011

Intervenientes: Investigadora e coordenador da equipa de autoavaliação da UGE43

Mensagem enviada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Enviar contactos. Apresentei o estudo (embora já o tivesse feito por telefone).

Mensagem

Boa tarde!

Na sequência da nossa conversa telefónica, envio a presente mensagem para dar a conhecer quer o meu endereço de correio eletrónico, quer um pouco mais do estudo que estou a desenvolver.

Partindo das interrogações: As escolas assumem práticas de autoavaliação sistematizadas? Estão preparadas para implementá-las? Reconhecem-lhes potencialidades para a melhoria da qualidade?, desenhei um estudo com o qual pretendo

- (i) identificar, descrever e analisar boas práticas de autoavaliação nas escolas;
- (ii) identificar, descrever e analisar os constrangimentos que impedem as escolas de assumirem práticas de autoavaliação sistematizadas;
- (iii) identificar, descrever e analisar os fatores que facilitam à assunção de práticas de autoavaliação sistematizadas; e
- (iv) elaborar propostas de apoio à autoavaliação das escolas.

Na 1ª fase do estudo, apliquei questionários on-line a 45 escolas do Alentejo de modo a traçar um retrato das práticas avaliativas das referidas escolas e perceber, de um modo geral, quais os principais constrangimentos e oportunidades encontrados na dinamização de tais práticas.

Neste momento, estou a dar início a um estudo de 4 casos que pretende estudar, mais pormenorizadamente e aprofundadamente, a temática.

Agradeço desde já toda a atenção dispensada e a amabilidade com que recebeu esta minha solicitação.

Fico a aguardar contacto.

Votos de bom trabalho!

Até breve.

Cumprimentos

Sónia Gomes

4. Contacto por correio eletrónico

Data: 20 de outubro de 2011

Intervenientes: Investigadora e coordenador da equipa de autoavaliação da UGE43

Mensagem enviada por: Coordenador da equipa de autoavaliação da UGE43

Propósito principal do contacto: Responder à mensagem recebida. Enviar projeto de autoavaliação da UGE43

Mensagem

Boa noite Sónia

Apesar de encontrarmos algumas resistências, vamos conseguindo juntar cada vez mais colegas em torno de uma ideia comum sobre a necessidade de efectuarmos uma auto-avaliação de natureza formativa. Essa ideia é nada mais nada menos do que a reflexão sobre as práticas, tanto ao nível individual como coletivo.

Desta forma estamos na segunda fase, de implementação do projecto, que consta essencialmente na divulgação e na constituição da comissão de avaliação.

Para melhor poder ter a noção dos trabalhos a desenvolver, junto em anexo o projecto agora aprovado e que embora com um atraso de 1 ano está finalmente a ser implementado.

Obrigado pela forma esclarecida com que me apresentou o desenho da sua investigação, e boa sorte!

Sempre disponível para o que precisar,

██████████

5. Conversa informal por telefone

Data: 18 de janeiro de 2012

Intervenientes: Investigadora e coordenador da equipa de autoavaliação da UGE43

Chamada telefónica efetuada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Reativar contacto e saber como está a decorrer a

autoavaliação, uma vez que não recebi nenhum contacto até então e estamos no início de um período, em época efetuar avaliações trimestrais.

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Acusei a falta de contacto para poder observar reuniões de trabalho (não existiram) e perguntei pelo desenrolar dos trabalhos. O coordenador referiu que só conseguiram 4 pessoas para a equipa de autoavaliação e porque optaram por juntar equipa de projetos (de 4 elementos) à causa.</p> <p>Entretanto, fizeram o tratamento dos resultados (internos e externos) obtidos pelos alunos no final do ano 2010/2011 e enviaram para os grupos disciplinares no sentido destes produzirem reflexões.</p> <p>Agora pretendem:</p> <ul style="list-style-type: none">- determinar a eficácia dos planos de acompanhamento e de recuperação no 1º período e averiguar se interessa manter a medida ou não. Questionam-se se a elaboração destes planos será a medida mais eficaz para combater o insucesso escolar.- analisar os resultados dos alunos segundo a sua saída para a universidade (entrada na 1ª opção, 2ª opção;...)- avaliar o funcionamento dos serviços: reunir com os funcionários (talvez com os chefes dos serviços) de modo a conseguir construir um questionário adequado.- efetuar uma análise às outras ofertas educativas (Cursos profissionais e CEF), tentando encaminhar para estas os alunos “não estudiosos” de modo a apostar num ensino secundário regular mais exigente e na melhoria dos resultados. Referiu que lutam para transmitir a ideia de que a vocação para profissionais é de seguir. Não querem alunos que não estejam motivados para a aprendizagem no ensino regular... <p>Salientou que “a nossa avaliação interna vai muito ao encontro da avaliação externa”</p> <p>Ficou de contactar-me para me informar da data da próxima reunião de modo a eu poder observá-la.</p>	<p>Ideia expressa no projeto de autoavaliação (p.25)</p>

6. Conversa informal presencial

Data: 8 de fevereiro de 2012

Intervenientes: Investigadora e coordenador da equipa de autoavaliação da UGE43

Local: Corredores da escola sede da UGE43, no intervalo de uma ação de formação frequentada por ambos

Propósito principal do contacto: Apresentar-me pessoalmente e saber como está a decorrer a autoavaliação

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Fui apresentada ao coordenador da equipa através de um amigo comum.</p> <p>Estivemos a falar um pouco sobre a autoavaliação e os trabalhos desenvolvidos, tendo o coordenador referido que:</p> <ul style="list-style-type: none">- fizeram uma reunião informal [e, por isso, não me avisou] para dar andamento à recolha de dados em relação ao funcionamento dos serviços. Os chefes dos diferentes serviços vão reunir com os restantes funcionários e fazer um levantamento ao nível de pontos fortes e fracos de cada serviço, o qual será entregue à equipa de autoavaliação. <u>A ideia da equipa é pôr os funcionários a elaborar o plano de melhoria dos serviços.</u>- já fizeram a análise de resultados do 1º período e já a apresentaram (a quem?).- a chefe dos serviços administrativos pertence à equipa de autoavaliação <p>O colega ficou de me avisar da data da próxima reunião formal da equipa, que, segundo ele, está para breve.</p> <p>Uma vez que fui à UGE43, tentei conhecer ainda e falar pessoalmente com a diretora mas ela não estava</p>	<p>Afigura-se-me uma ideia interessante, inovadora, mas que poderá ser problemática. Será que vão analisar o funcionamento a partir dos diferentes utentes?</p>

7. Conversa informal por telefone

Data: 22 de junho de 2012

Intervenientes: Investigadora e coordenador da equipa de autoavaliação da UGE43

Chamada telefónica efetuada por: Investigadora

Propósito principal do contacto: Reativar contacto e saber como está a decorrer a autoavaliação, uma vez que não recebi nenhum contacto até então e estamos a aproximarmo-nos do final do ano, período de avaliações finais.

Notas de carácter factual e descritivo	Notas interpretativas e apreciativas
<p>Perguntei como estavam a decorrer os trabalhos inerentes à autoavaliação do agrupamento e quando estavam a prever reunir para tal.</p> <p>O coordenador informou-me que não me comunicou nada, nenhuma reunião, porque pararam com a autoavaliação.</p> <p>A escola secundária e o agrupamento de escolas do concelho vão agregar, pelo que, segundo ele, não faz sentido dar continuidade à autoavaliação da escola secundária nem à investigação.</p> <p>Disse-lhe que não concordava e, portanto, pretendia efetuar as entrevistas programadas, caso se mantivesse a disponibilidade que manifestaram no início do ano.</p> <p>Ficou, então, de marcar as entrevistas com as colegas e informar-me.</p>	

Apêndice X

Guião da entrevista semiestruturada

GUIÃO DE ENTREVISTA (a aplicar ao Diretor da escola e a elementos da equipa de autoavaliação)

Tema: Autoavaliação em escolas do Alentejo: constrangimentos e oportunidades

Objetivos gerais: Conhecer práticas de autoavaliação institucional, efeitos e expectativas; Identificar boas práticas de autoavaliação em organizações escolares; Conhecer as perceções dos atores educativos sobre a autoavaliação e sobre os fatores que facilitam/dificultam o processo

BLOCOS INTRODUTÓRIOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	TÓPICOS
I – Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos da entrevista, contextualizando-a na investigação e evidenciando a sua importância - Explicar o processo da entrevista 		<ul style="list-style-type: none"> - Gravação em áudio; confidencialidade das respostas; devolução da transcrição
II- Caracterização geral do(s) entrevistado(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Obter dados pessoais e profissionais relativos ao entrevistado 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é a sua idade? - Que habilitações académicas possui? É detentor de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares? - Qual é a sua profissão? - Em que instituição trabalha? - Pertence à equipa de autoavaliação desta(e) escola/ agrupamento? - Porque razões (não) integra esta equipa? - Que experiência possui no âmbito da dinamização de práticas de autoavaliação institucional? - Costuma ler sobre o assunto? - Que conhecimentos possui sobre o processo de autoavaliação desta(e) escola/ agrupamento? 	<ul style="list-style-type: none"> - Em caso afirmativo: tipo de formação na área - Se for professor: departamento curricular; grupo disciplinar; nível(eis) de ensino - Se trabalhar num(a) agrupamento/ escola: tempo de serviço (total e na organização); situação profissional (quadro/ contrato); cargos desempenhados. Se não trabalhar na UG em análise: tipo de ligação à organização; desde quando. - Em caso afirmativo: há quanto tempo - Processo de constituição da equipa; disponibilidade da pessoa; formação - Em caso afirmativo: tipo de documentos/textos - Se pertence à equipa: conhecimento completo/ parcial. Se não pertence à equipa e possuir conhecimentos: forma de obtenção do conhecimento.

BLOCOS TEMÁTICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	TÓPICOS
<p style="text-align: center;">A - A origem do processo de autoavaliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contextualizar a decisão de implementar o processo - Obter a descrição completa do processo de implementação da autoavaliação - Inventariar as dificuldades sentidas e os fatores que facilitaram o processo - Explicitar as motivações para a iniciativa - Caracterizar as práticas de autorregulação anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> - Desde quando existe um processo formal de autoavaliação na(o) escola/ agrupamento? - Quando é que começaram a sentir a necessidade de implementar o processo? - De onde/quem partiu a iniciativa? - Como foi concebido este “projeto”? Como foi implementado? <ul style="list-style-type: none"> - Os questionários que aplicamos indicaram que a comunidade não pressiona as escolas no sentido de desenvolverem a sua autoavaliação. Partilha desta opinião? Sentiu alguma pressão da comunidade? De que forma? - Que fatores facilitaram o arranque deste processo? E que fatores o dificultaram? - Na sua opinião, quais as principais razões que motivaram a implementação da autoavaliação na(o) escola/ agrupamento? <ul style="list-style-type: none"> - Os questionários que aplicamos revelaram que uma grande parte dos inquiridos aponta como motivo para a implementação da autoavaliação a preparação para uma avaliação externa. O que pensa disto? - Antes de se ter iniciado este processo formal, como era efetuada a autorregulação da(o) escola/ agrupamento? 	<ul style="list-style-type: none"> - Ano e período letivos; contexto organizacional (constituição dos principais órgãos) - Pessoas, órgãos e/ou estruturas - Passagem da teoria/conceção à prática; Criação e composição de uma equipa de autoavaliação na altura - Relação com a AE (impacto nas perceções dos atores e no processo de autoavaliação); relação com a gestão da organização - Descrição das práticas anteriores; críticas

BLOCOS TEMÁTICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	TÓPICOS
<p style="text-align: center;">B – As dinâmicas da autoavaliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descrever os procedimentos em cada uma das etapas do processo de autoavaliação - Identificar dinamizadores e participantes no processo e as suas formas de atuar - Inventariar as dificuldades sentidas e os fatores que têm facilitado o processo - Explicitar os princípios, objetivos e linhas de ação - Identificar o conhecimento mobilizado e investido 	<ul style="list-style-type: none"> - Atualmente, que atores educativos desenvolvem as práticas de autoavaliação da(o) escola/ agrupamento? - Que procedimentos são adotados por esse(s) grupo(s) de pessoas no âmbito da autoavaliação? <ul style="list-style-type: none"> - Os estudos que temos desenvolvido mostram que as escolas não apostam em entrevistas e na observação de aulas como método de recolha de dados. Na sua opinião, porque é que isto acontece? - Há indícios de que a maioria dos processos de autoavaliação valoriza mais os resultados e menos os processos e contextos. Concorda? Porquê? - Qual é a participação do Conselho Geral neste processo? - Na sua opinião, quais os princípios/ objetivos que orientam as práticas de autoavaliação desta instituição? <ul style="list-style-type: none"> - Nos questionários aplicados os objetivos que reuniram menores frequências foram impressionar os avaliadores externos, prestar contas e cumprir com uma obrigação. Como entende estes resultados? - Quais as principais dificuldades que têm sido sentidas na dinamização destas práticas? E que fatores têm facilitado este trabalho? <ul style="list-style-type: none"> - Os questionários aplicados revelaram que a ausência de lideranças fortes na organização não é considerado um fator que tem condicionado muito a implementação da autoavaliação. O que pensa disto? - [Aplicar ao Diretor]: - Os questionários apontaram ainda que a política educativa atual não tem facilitado muito, mas, pelo contrário, condicionada a implementação da autoavaliação nas escolas. Concorda? Porquê? 	<ul style="list-style-type: none"> - Órgãos/ estruturas, equipa específica (n.º de elementos; constituição; formação e experiência na área). Fundamentação das opções: n.º; constituição - representatividade de alunos, encarregados de educação, funcionários, consultor externo na equipa - Como se juntam; quando reúnem e trabalham. Descrição dos passos seguidos e sua frequência relativamente a: modelo adotado; domínios avaliados; métodos de recolha de dados; tipo de conhecimento procurado e produzido; procedimentos na divulgação, análise, debate e utilização de resultados; participantes em cada uma das fases do processo; Fundamentação das opções - Cumprimento das competências atribuídas ao CG no Decreto-Lei n.º 75/2008 (apreciação dos resultados do processo; requerimento de informações para realizar o acompanhamento e a avaliação do funcionamento da(o) escola/ agrupamento e, com conhecimento, lhe dirigir recomendações) - Linhas prioritárias; apostas; ligação com o Projeto Educativo e com o organigrama global da organização - Fatores que têm facilitado e dificultado a consecução de cada uma das etapas da autoavaliação

BLOCOS TEMÁTICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	TÓPICOS
C – Efeitos e expectativas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a posição dos atores em relação à autoavaliação e aos processos internos - Avaliar a sustentabilidade e o desenvolvimento do processo - Identificar as percepções sobre mudanças e melhorias potenciadas pela autoavaliação - Explicitar os efeitos da autoavaliação - Identificar as expectativas da comunidade educativa relativamente ao processo de autoavaliação - Explicitar a percepção do que é, do que deveria ser e averiguar estratégias de mobilização e atuação - Identificar estratégias conducentes à eficácia da autoavaliação 	<ul style="list-style-type: none"> - Na sua perspetiva, qual a utilidade da autoavaliação institucional? - Considera que a comunidade educativa valoriza o trabalho que tem vindo a ser realizado no âmbito da autoavaliação? Porquê? - Na sua opinião, os membros da comunidade educativa acreditam efetivamente nas potencialidades da autoavaliação para a melhoria da qualidade do serviço prestado? - E no seu caso, que importância atribui à autoavaliação da(o) escola/ agrupamento? - Considera que esta comunidade educativa se tem mostrado preparada para implementar um processo de autoavaliação de forma participada e consistente? Porquê? - Se tivesse de descrever uma boa prática formal de autoavaliação, o que descreveria? Porquê? - E, na sua opinião, nesta(e) escola/ agrupamento, o processo de autoavaliação já conseguiu promover mudanças? E melhorias? Fundamente as suas respostas. <ul style="list-style-type: none"> - Os questionários aplicados revelaram que a maioria dos processos se resume à recolha de dados. Constata-se que o mais crítico tem sido utilizar a informação para a ação. Partilha desta opinião? - Na sua perspetiva, quais os pontos fortes do processo de autoavaliação desta(e) escola/ agrupamento? E os pontos fracos? - Se tivesse poder para tal, o que mudaria ao nível das práticas e processo de autoavaliação desta(e) escola/ agrupamento? Como o faria? - Na sua opinião, em que estratégias se deve apostar para que a autoavaliação institucional (não só nesta(e) escola/ agrupamento, mas sim a nível nacional) seja eficaz? 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização dos resultados; críticas, crenças da comunidade - Utilização dada aos resultados; críticas, crenças do entrevistado - Em caso de resposta afirmativa: razões que têm contribuído para tal. Se a resposta for negativa: críticas; estratégias de remediação. - Perceber se essa boa prática ocorreu e em que contexto - No caso de resposta afirmativa: listagem e caracterização de mudanças/ melhorias; fatores que permitiram isso; relação entre planos de melhoria e pontos fracos apontados pela AE. Se a resposta for negativa: razões. - Mecanismos de apoio; condução inovadora do processo – ao nível das áreas que devem ser objeto de avaliação, dos procedimentos, dos métodos, dos participantes (maior intervenção de alunos e encarregados de educação), das formas de divulgação, debate e utilização de resultados

BLOCO FINAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	TÓPICOS
Finalização da entrevista	<ul style="list-style-type: none">- Agradecer ao entrevistado a sua disponibilidade e colaboração;- Acertar a forma de facultar a transcrição;- Despedir do entrevistado		

Apêndice XI

Declaração de participação no estudo e autorização para gravação e transcrição de entrevista

DECLARAÇÃO/AUTORIZAÇÃO

Eu, _____, na qualidade de **Diretor(a)/elemento da equipa de autoavaliação da organização escolar**, declaro ser de livre vontade a minha participação na investigação levada a cabo pela doutoranda Sónia Cristina da Silva Dias Gomes no âmbito da sua Tese de Doutoramento em Ciências da Educação – *Autoavaliação em escolas do Alentejo: constrangimentos e oportunidades* –, a qual visa:

- (i) caraterizar práticas de autoavaliação de escola;
- (ii) identificar *boas* práticas de autoavaliação nas escolas;
- (iii) identificar, descrever e analisar os constrangimentos que impedem as escolas de assumirem práticas de autoavaliação sistematizadas;
- (iv) identificar, descrever e analisar os fatores que facilitam o trabalho das escolas na implementação de práticas de autoavaliação sistematizadas;
- (v) elaborar propostas de apoio à autoavaliação das escolas.

Disponibilizo-me para colaborar em entrevistas, as quais, com o meu consentimento, serão áudio-gravadas e transcritas na íntegra e **autorizo** que os dados recolhidos sejam tratados e divulgados, sendo a minha vontade que a minha identificação seja ocultada/divulgada (riscar o que não interessa).

Acrescento apenas que **recebi informações** prévias e esclarecedoras acerca dos procedimentos a serem adotados pela doutoranda nas várias fases do estudo em que eu participei, nomeadamente no momento da aplicação das entrevistas semiestruturadas cujas transcrições me serão devolvidas de modo a que tome conhecimento do trabalho efetuado e me pronuncie sobre o mesmo.

_____, ____ de _____ de 2011.

O(A) Entrevistado(a),

Apêndice XI

Entrevistas transcritas

Entrevista à diretora da UGE1 (E1-UGE1)

(Diretora – D; Subdiretora – SD, presente por breves momentos; Entrevistadora/investigadora – E)

17 de outubro de 2012; 11h – 12h14;

Sala de reuniões adjacente ao gabinete da Direção, na escola sede da UGE1

BLOCOS INTRODUTÓRIOS

Bloco I – Legitimação da entrevista

Bloco II – Caracterização geral do(s) entrevistado(s)

E – 1. Qual a sua idade?

D – 52.

E – 2. Que habilitações académicas possui?

D - Sou licenciada em Ciências Biológicas.

E – 3. É professora de Biologia e Geologia?

D - Não. Sou professora de matemática e ciências do 2º ciclo, do grupo 230.

E – 2. É detentora de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares?

D - Não, não tenho.

E - E na área da administração e gestão escolar?

D - Tenho uma formação na administração escolar. Não tenho mestrado em administração escolar. Frequentei uma ação de formação do INA, que decorreu em Beja, intitulada Curso de Formação Técnica Orientada para a Administração Escolar.

E – 3. Já não leciona há quantos anos?

D - Há 12 ou 13 anos.

E - Não leciona desde então por exercer o cargo de Diretora deste agrupamento de escolas?

D - Sim. Nunca sai deste agrupamento.

E – Há quanto tempo trabalha no ensino e nesta organização?

D - Já tenho vinte e tal anos de serviço.

E - Sempre nesta(e) escola/agrupamento?

D - Não. Eu tive algum tempo de serviço antes da profissionalização numa escola do norte, porque eu sou de lá. Depois fiz a profissionalização no norte e dei mais um ano de aulas lá e depois vim para cá. Portanto, é quase tudo cá. Entretanto, houve 3 anos que estive na coordenação da educação para adultos, fora da escola.

E - Então, há quanto tempo trabalha nesta(e) escola/agrupamento?

D - Há uns 26 anos.

E - Para além de gestora/administradora, que outros cargos tem desempenhado?

D - Vários. Delegada de grupo; diretora de turma... Todos. E secretária do Conselho Executivo também.

E – 5. Integra a equipa de autoavaliação do agrupamento?

D - Não. Passei isso para a Subdiretora.

E – 6. Porque razões não integra esta equipa?

D - Primeiro, a Subdiretora estava a frequentar mestrado em Supervisão e depois foi tirar a segunda parte

da formação do INA. Portanto, eu pensei que ela estava muito mais dentro da situação do que eu e passei isso para ela. E eu também tinha outras atividades para fazer. E mais, como ela é do pré-escolar, está muito mais dentro do 1º ciclo e do pré-escolar do que eu. Tem outra visão.

E – 7. Alguma vez pertenceu a equipas de autoavaliação?

D - Não, nunca.

E – 8. Costuma ler sobre o assunto?

D - De vez em quando leio.

E - Que tipo de documentos costuma ler?

D - Aquela parte do CAF e essas coisas assim.

E - Como obtém os documentos? É através da internet, em blogues, em páginas de outras Escolas?

D - A nível da internet, não. Mas às vezes vou ver a página de outras escolas. Convém, não é? (risos)

E – 9. Que conhecimentos possui sobre o processo de autoavaliação deste agrupamento?

D - Tenho uma visão geral, porque, no fundo, vem parar tudo às minhas mãos.

BLOCOS TEMÁTICOS

Bloco A – A origem do processo de autoavaliação

E – 1. Desde quando existe um processo formal de autoavaliação neste agrupamento?

D – Houve um processo, digamos mínimo, em 2003/2004, que foi mais recolha de dados e essas coisas todas. Portanto, foi recolha de dados; foi mais taxas de sucesso e insucesso; foi isso. (Apontou um dossiê que estava numa das estantes com os documentos relativos à recolha de dados efetuada nesse ano)

E - Então foi em 2003/2004, que começaram a dar os primeiros passos para a construção do processo formal que têm hoje?

D - Sim, em 2003/2004. ~~Muito fraquinho. Muito pouco. Foi aos poucos.~~

E – 2. O que é que impulsionou, naquela época, a iniciativa de começar a construir um processo formal de autoavaliação?

D - Primeiro, como nós somos uma escola com um insucesso elevado, sentimos a necessidade de descobirmos de onde é que nós poderíamos partir para o sucesso e deixar de ter tanto insucesso. E depois vieram as normas do Ministério, começou com a avaliação externa. Nós já tivemos uma avaliação externa. Portanto, precisávamos da avaliação interna. Foi mais ou menos isso.

E - Dado que a avaliação externa deste agrupamento data de 2009, pode-se dizer que o processo de autoavaliação começou a ser preparado muito antes da avaliação externa?

D - Quer dizer, estes passos foram muito pequeninos. Em 2003/2004, 2004/2005 e 2005/2006, foram dados passos muito pequeninos. Nessa altura, nós tivemos outro tipo de inspeção, que não foi a avaliação externa. Foi relativamente ao sucesso e insucesso. E a partir daí é que nós começámos, porque *abrimos os olhos* um bocadinho para isto. Isto foram passos pequenos, mas que foram importantes e deram muito trabalho. Mas, nessa época, já existia uma comissão de autoavaliação, só que não fazia grandes análises. Tivemos de começar por algum lado. Mas na avaliação externa é que nós começámos mesmo. Foi no ano anterior à avaliação externa que nós começámos mesmo com

ferro e fogo.

E - Em síntese, podemos dizer que o arranque para um processo formal decorreu de uma intervenção inspetiva?

D - Sim, sim.

E - E a preparação para a avaliação externa permitiu dar um *salto* qualitativo no trabalho que estavam a desenvolver?

D - Sim. Tivemos de pôr mãos à obra.

E – 3. De onde/quem partiu a iniciativa?

D - Por acaso, foram professores que já não estão aqui presentemente. Passaram-se inquéritos aos alunos e passámos a trabalhar mais com alunos e encarregados de educação. Isto na 1ª fase. E com o sucesso e insucesso em todas as turmas.

E– 3/4 E quem é que deu as diretrizes para que este trabalho tivesse início?

D - A Direção. A Direção começou. Fez um grupo de trabalho, que era a comissão da autoavaliação na altura e começou-se a trabalhar.

E – 4. Então, com o intuito de implementar um processo formal, um dos primeiros passos a ser dado foi reunir uma equipa que fosse responsável por tal?

D - Sim, sim. Nessa altura, nem sequer estávamos em agrupamento. Só tínhamos esta escola. Era mais fácil. Depois foi só alargar as coisas ao agrupamento.

E – 5. Que fatores facilitaram o arranque de todo este processo? E que fatores o dificultaram?

D - O pior problema foi quando se passaram inquéritos aos alunos acerca dos professores. Sobre o serviço educativo. Não foi acerca dos professores. Foi sobre o serviço educativo. Aí foi uma época muito má.

Depois, com a avaliação aos funcionários. Os próprios alunos avaliaram os funcionários e essas coisas todas. Aí houve... Enquanto foi só alunos, só pais, as coisas andaram minimamente. Quando se passou para professores, Direção, órgãos e não sei quê, isso foi a maior dificuldade e os maiores problemas. Quer dizer, não é que fosse dificuldade. Que houve um grande problema, houve.

E - E que fatores facilitaram o arranque?

D - Facilitou termos aqui dois ou três professores que se meteram nisso a fundo e que conseguiram levar as coisas para a frente.

SD - Foi o envolvimento das pessoas. Num projeto deste tipo, tem de existir muito envolvimento para as pessoas perceberem a importância da autoavaliação visando a melhoria e...

D - A grande dificuldade que tivemos foi quando fizemos...

D/SD - ...a avaliação do serviço educativo.

E - E como decorreu todo o processo burocrático? Foi fácil definir os procedimentos a adotar? Que instrumentos utilizar?

D - Isso era o grupo que estava em equipa a 100%.

SD - Mais uma vez vamos bater no envolvimento. Portanto, percebendo muito bem a orientação, porque é

que se queria e para onde é que se queria ir, sabia-se o que é que se tinha de avaliar e o que é que se tinha de fazer.

D - Nós analisámos bem o contexto todo...

SD - Analisámos bem o contexto todo, sabíamos o que é que queríamos melhorar e, portanto, tínhamos de saber o que é que as pessoas todas entendiam sobre a escola e aí começámos a criar os documentos.

E - **Construíram ou adaptaram os instrumentos de recolha de dados?**

SD - Construímos.

D - Sim, sim.

SD - Íamos vendo outros. Não inventámos a roda, mas adaptámos as coisas ao contexto.

D - Ao nosso agrupamento.

E - 6. **Na sua opinião, quais as principais razões que motivaram a implementação da autoavaliação neste agrupamento?**

D - Pelo menos para haver melhorias, para depois termos os planos de melhoria e levarmos o agrupamento mais à frente um bocadinho. Melhorar. Foi só no aspeto de melhorar, tanto o serviço letivo, como o serviço dos funcionários, como até os próprios alunos, uma vez que os resultados escolares não eram muito famosos.

E - **Os questionários aplicados na 1ª fase do estudo revelaram que uma grande parte dos inquiridos aponta como motivo para a implementação da autoavaliação a preparação para uma avaliação externa. O que pensa disto?**

D - Não foi só preparar a avaliação externa. Quer dizer, também foi. Mas o objetivo essencial não foi preparar a avaliação externa. Já tínhamos começado, só que tínhamos andado *a passo de caracol*. Ali tivemos que... até porque tínhamos prazos a cumprir.

E - **Podemos então dizer que, neste contexto educativo, a avaliação externa não veio contribuir para a implementação do processo de autoavaliação, mas sim acelerá-lo, levando a que este se desenvolvesse mais rapidamente?**

D - Acelerou o processo. O processo também acelerou um bocadinho quando alguns professores da escola foram fazer o curso do INA, que eu também frequentei. Nós tivemos um módulo sobre a autoavaliação e, portanto, isso também acelerou um bocadinho. Começámos a ver que tínhamos que andar mesmo.

E - **Os questionários aplicados na 1ª fase do estudo indicaram que a comunidade não pressiona as escolas no sentido de desenvolverem a sua autoavaliação. Partilha desta opinião? Sentiu algum tipo de pressão por parte da comunidade educativa?**

D - Não. Aqui não. Sabe perfeitamente que não é só este agrupamento que está a passar por isso. Os encarregados de educação cada vez vêm menos à escola, cada vez se importam menos com a situação. Só se importam quando são chamados por problemas, alguma coisa má com os educandos. Nós temos muito isso. Só quando o menino faz asneiras. Quando são chamados por outras situações, raramente aparecem.

E - 7. Antes de se ter iniciado este processo formal, como era efetuada a autorregulação do agrupamento?

D - Fazíamos sempre a leitura dos resultados. A informação ia a Pedagógico, Departamento e depois Grupo Disciplinar. Mas só resultados de finais de períodos. Notas mesmo. Às vezes, avaliava-se o cumprimento ou não das atividades. Mas tudo muito suave.

Bloco B – As dinâmicas da autoavaliação

E - 1. Relativamente ao ano letivo 2011/2012, que atores educativos desenvolveram as práticas de autoavaliação do agrupamento?

D - Este ano, a equipa é constituída pelo coordenador, com menos horas; novamente o colega AS, também com menos horas; uma professora do 1º ciclo que está sem componente letiva, porque fez os 25 anos de serviço; e a Subdiretora. Mas já não têm tantas reuniões.

E - Mas no ano letivo transato, a equipa contava com mais elementos, um representante de cada um dos departamentos, não contava?

D - Sim. Mas os coordenadores do 1º ciclo e do pré-escolar estavam, esporadicamente, numa ou noutra reunião, quando fossem necessários esclarecimentos. Até porque não tinham horas.

E - As práticas de autoavaliação são todas da responsabilidade desta equipa ou há algum tipo de tarefas que são levadas a cabo por outros atores educativos?

D - A equipa faz tudo. Os Departamentos fazem a avaliação deles três vezes ao ano, por período.

E - Fazem a avaliação dos resultados escolares nas disciplinas que os constituem?

D - Sim. E não só. Como é que trabalham. Como é que não trabalham. E essas coisas todas. Avaliam o ambiente. Fazem uma avaliação mesmo do Departamento, sem resultados. Fazem a avaliação dos resultados dos alunos por disciplina e depois há recolha por parte da equipa de avaliação. Depois a informação vai a Pedagógico e do Pedagógico desce novamente aos Departamentos, porque os Departamentos podem não concordar com alguma coisa.

E - Então, podemos dizer que é a equipa que desenvolve as práticas de autoavaliação do agrupamento e os Departamentos apenas fornecem dados e tratam os resultados escolares dos alunos em determinadas disciplinas?

D - Sim. A equipa é que lê as atas e tira o que tem a tirar das atas dos Conselhos de Turma, das atas dos Departamentos, etc.

E - Há alguma razão para que a equipa seja constituída desta forma, isto é, só por professores?

D - Sim. O professor de matemática, porque é necessário por causa da estatística/matemática. O coordenador é professor já cá há muito tempo, é metódico, é orientado. Acho que não arranjava melhor. E daqui, da parte da Direção, é a Subdiretora por causa de possuir mestrado e ter frequentado o curso do INA.

E - Antigamente, a coordenação desta equipa era da responsabilidade de outra colega...

D - Sim, a AP, que é atualmente assessora. Ela é que deixou quase tudo feito. Essa equipa é que montou a máquina toda. Pela capacidade de trabalho e essas coisas todas. Ela sabe a legislação de cor e salteado. Tudo e mais alguma coisa.

E - Qual foi a razão que conduziu à substituição da colega no desempenho deste cargo?

D - Nós quisemos que ela deixasse o cargo porque estava a haver muitos problemas. Era tudo a AP, tudo a AP e não podia ser. Sabe que no primeiro ano em que se implementa qualquer coisa, e quando toca a professores, há problemas. Os professores até a uma certa altura julgavam-se inatingíveis e ninguém tinha nada que se meter. Agora as coisas já não são bem assim. O primeiro ano foi muito difícil. O arranque foi muito difícil. O arranque foi feito pela AP. Pela AP e pela equipa com quem ela estava a trabalhar. Houve muita chatice até que eu achei que era um desgaste muito grande para ela. Portanto, era ela sair dali e entrar outra pessoa na qual também tivesse confiança. E acho que o FR nesse aspeto tem respondido bem.

E - **E porquê a aposta numa equipa constituída apenas por docentes?**

D - É muito difícil ser constituída por outras pessoas. Alunos, às vezes vão, outras vezes não vão. Não podemos contar muito com os alunos. Até aqui estavam no Pedagógico e nem sequer lá punham os pés. Nem alunos, nem funcionários, nem encarregados de educação.

E - **Alguma vez consideraram que seria útil contar com a colaboração de um amigo crítico?**

D - Na avaliação, não. Nunca. Ah! Tivemos um amigo crítico quando arrancámos com o processo em 2003/2004. Primeiro tínhamos um amigo. Até à primeira avaliação externa tivemos um amigo crítico, que era uma professora que já esteve aqui, mas que está presentemente noutra escola. Agora é que deixamos de ter amigo crítico. Não temos. Por acaso, não temos.

E - **E esse amigo crítico foi uma mais-valia para a implementação de um processo formal de autoavaliação?**

D - Sim. Mais ou menos. Não podemos dizer que não.

E - **Recomendaria a uma escola que está a iniciar o seu processo de autoavaliação a integração de um amigo crítico na equipa de trabalho?**

D - Eu creio que sim. Desde que o amigo crítico tenha perfil para... Também não pode ser qualquer um.

E - 2. **Em termos de procedimentos adotados no âmbito da autoavaliação, tem ideia de que forma é que a equipa se organiza e desenvolve o seu trabalho?**

D - Muitas vezes fazem um trabalho individual e depois juntam-se para as conclusões do trabalho individual. O coordenador, a Subdiretora e a outra colega que entrou agora para a comissão da autoavaliação (essa está a dar os primeiros passos, mas os outros dois já têm experiência) leem atas, muitas vezes em conjunto e tiram os dados das atas que são necessários para a autoavaliação. Às vezes fazem isso em conjunto, se tiverem tempo. Se não têm tempo, faz um deles e depois verificam.

E - **Existe algum tempo semanal específico destinado às reuniões/encontros da equipa?**

D - Não. Eles podem reunir-se, mas, em princípio, não há nenhum tempo específico destinado a isso. É conforme as necessidades. Uma vez reúnem mais e outras vezes menos. Mais geralmente no final do período ou quando se passa os questionários do serviço educativo.

E - **Adotaram algum modelo de autoavaliação ou criaram o vosso próprio modelo?**

D - Agora estamos a basear-nos essencialmente no da IGE.

SD - Quer dizer, continuamos com os nossos instrumentos todos. A única coisa que tentamos formatar foi aquilo que está na IGE para a avaliação externa, para falarmos a mesma linguagem. Mas continuamos com os mesmos instrumentos. Nós vimos os domínios que a IGE tem na net e tentámos,

na nossa cabeça, orientarmo-nos também para aí, só por uma questão de encontro de linguagem.

E - Podemos dizer que construíram um modelo adaptado a partir do quadro de referência da IGEC?

D/SD - Não é bem adaptado. É focar, pelo menos, os domínios que a IGE segue. Tivemos a preocupação de ver se o nosso modelo responde a tudo que vai ser analisado pela IGE.

E - E a que conclusão chegaram? Responde a tudo ou tiveram de fazer mudanças ao modelo?

D/SD - Sim, responde a praticamente tudo. Não tivemos grandes mudanças.

SD - Até porque a reformulação da IGE é, basicamente, os mesmos itens organizados de outra maneira. Subdividiram mais os domínios.

E - O processo de autoavaliação deste agrupamento aposta na avaliação de que domínios?

D - Resultados. Funcionamento das estruturas. Grau de satisfação da comunidade com os serviços...

SD - Nós avaliamos o serviço educativo, o que, para nós, é fundamental. Porque vai tudo bater aí. Se me perguntar se temos a avaliação perfeita do serviço educativo, não. Se calhar nem nós, nem ninguém, porque é um campo extremamente difícil de avaliar. Mas estamos a fazer o nosso percurso.

E - E em termos da recolha de dados, em que métodos e instrumentos apostam?

D - Nos questionários. No serviço educativo, é mais os questionários a alunos e a encarregados de educação. E depois temos toda a outra parte interna, baseada em documentos.

E - Em termos de conhecimento, o conhecimento produzido tem ido ao encontro do procurado?

D - Tem. Embora nós quiséssemos, por vezes, avançar mais alguma coisa, principalmente no serviço educativo, é muito difícil. Vamos um passinho de cada vez. Quando se mexe com professores, é muito complicado.

E - Em termos de divulgação, análise e debate dos resultados, que procedimentos adotam?

D - Divulgamos no Conselho Geral, Pedagógico e internet, na página da escola. Geralmente é essa a divulgação que fazemos.

E - Promovem algum tipo de debate?

D - Sim, com os encarregados de educação dos alunos dos 2º e 3º ciclos e do 1º ciclo. A autoavaliação vai às aldeias para os encarregados de educação não terem de se deslocar. A equipa de autoavaliação vai às aldeias fazer sessões. E com funcionários também faz.

E - Nessas sessões apresentam todo o conhecimento produzido ou abordam apenas aquele que diretamente está relacionado com os grupos a que se destinam os encontros?

D - Apresentam tudo.

E - E como é a adesão a essas sessões?

D - Temos umas aldeias em que aparecem mais do que outras. Na vila também aparecem. Vão aparecendo. Mas seis ou sete que apareçam, já é, para nós, bom. Pode ser que no ano seguinte esses seis ou sete digam e que venham mais.

E - Então a divulgação e debate dos resultados ocorre com os professores, nas estruturas internas, com os funcionários e com os encarregados de educação. E em termos de alunos, têm prevista alguma sessão ou ação?

D - São feitas as assembleias de turma.

E - Os estudos que temos desenvolvido mostram que as escolas não apostam em entrevistas e na

observação de aulas como método de recolha de dados. Na sua opinião, porque é que isto acontece?

D - Penso que esse seria o caminho mais difícil a seguir. Nunca tentei a entrevista, digo-lhe já. Quando, por exemplo, no serviço educativo há algum problema com um professor, sou capaz de o chamar, de ter uma conversa com ele, pedir à coordenadora de departamento para ir assistir a uma ou duas aulas para ver como é que as coisas estão, para fazer a supervisão (porque ela tem de a fazer, mas para fazer outro tipo de supervisão mais direta), mas não passa disso. Observação de aulas, nem pensar. Já basta as relativas à avaliação de desempenho docente.

E - **Em termos do conhecimento procurado e produzido, os resultados que obtive da 1ª fase do trabalho empírico revelaram que a maioria das escolas em análise valoriza mais os resultados do que os processos e os contextos. Concorda?**

D - Sim. Têm mais impacto os resultados. Mas a autoavaliação deve focar tanto os processos como os resultados. Até porque, para melhorar os resultados, temos de ter determinados processos.

E - **É essa a razão pela qual apostam bastante na avaliação do serviço educativo?**

D - Sim.

E - **Qual é a participação do Conselho Geral no processo de autoavaliação?**

D - O Conselho Geral toma conhecimento da autoavaliação.

E - **E de que forma chega a este órgão a informação?**

D - Sou eu que levo a informação ou então a professora que está como secretária. Levo a informação, apresento-a e depois estou aberta às críticas que eles possam apresentar. O presidente do Conselho Geral é o presidente da Câmara. Uma pessoa que, embora esteja na educação, que saiba de educação, não está como nós cá dentro. Embora eu não tenha nada que dizer dele (até porque muitas vezes ele está fora do assunto e tenta integrar-se), quem prepara o Conselho Geral sou eu e a outra professora que é a secretária. Somos nós que decidimos o que é que vamos fazer no Conselho Geral, nós é que mandamos as convocatórias assinadas pelo presidente. Votaram nele e ele não tem culpa.

E - **E têm sido realizadas muitas críticas?**

D - Não. Poucas críticas. O Conselho Geral deste agrupamento é pacífico. Até agora! (risos)

E - **E o Conselho Geral requer informações para acompanhar e avaliar o funcionamento do agrupamento?**

D - Não, nunca. Nós também levamos todas as informações. Se eles quiserem mais, têm de pedir. Até agora, não têm pedido.

E - **O Conselho Geral emitiu alguma recomendação ao agrupamento no âmbito da autoavaliação?**

D - Não.

E - 3. **Na sua opinião, quais os princípios/objetivos que orientam as práticas de autoavaliação deste agrupamento?**

D - Há sempre os planos de melhoria. Nós nunca estamos perfeitos em nenhum domínio quase de certeza. O que nos preocupa mais, mais, mais, mais é os resultados, é o serviço educativo. Isto porque é a partir do serviço educativo que os resultados podem ou não melhorar e tentamos sempre, com planos de melhoria, melhorar alguma falha, porque há sempre falhas. Não vamos estar a dizer que neste aspeto ou que naquele somos o supprassumo, porque há sempre falhas num lado ou noutro.

As coisas estão sempre a mudar.

E - Então, continuam a desenvolver a autoavaliação com o propósito de melhorar?

D - De melhoria, sim.

E - Nos questionários aplicados na 1ª fase do meu estudo, os objetivos que reuniram menores frequências foram impressionar os avaliadores externos, prestar contas e cumprir com uma obrigação. Como entende estes resultados?

D - Impressionar os avaliadores externos: se fazem isso, fazem mal! (risos). Isso deve ser mais uma análise nossa para melhorias do próprio agrupamento. A inspeção virá cá de 4 em 4 anos (ou não sei como vai ser), mas também trabalhar para a inspeção não tem lógica.

Cumprir com uma obrigação: se está legislado, temos de o fazer. Não vamos estar agora a discutir.

E - Mas considera que há escolas que desenvolvem a autoavaliação apenas, ou sobretudo, por obrigação?

D - Se calhar há escolas que ainda não viram perfeitamente o que é que a autoavaliação lhes pode dar de bom.

E - 4. Quais as principais dificuldades que têm sentido na dinamização das práticas de autoavaliação atuais?

D - Acho que se mantêm as mesmas do arranque, ao nível do serviço educativo.

E - E que fatores têm facilitado este trabalho?

D - Talvez a internet, que permite ver o que se faz nas outras escolas. Podemos até ir buscar exemplos a outros países. A própria AP [anterior coordenadora da equipa] ia buscar muitas vezes exemplos a outros países.

E - Também têm recorrido às potencialidades da internet até para a vossa recolha de dados, utilizando questionários *on-line*, não é?

D - Sim. Já fazemos isso há, pelo menos, dois ou três anos. Antes fazíamos em papel, mas é mais fácil através da internet.

E - Os questionários aplicados revelaram que a ausência de lideranças fortes na organização não é considerado um fator que tem condicionado muito a implementação da autoavaliação. O que pensa disto?

D - A existência de lideranças fortes facilita um bocadinho. Depende da liderança forte. Às vezes, quando é muito forte, a liderança cria conflitos. Tem de haver alguma liderança, mas meio-termo. Tem de haver sempre uma liderança. Tem de haver alguém que chegue ali, dê um murro na mesa e diga «toca a trabalhar, porque...».

E - Os questionários aplicados na 1ª fase deste meu estudo apontaram que a política educativa atual não tem facilitado muito, mas, pelo contrário, condiciona a implementação da autoavaliação nas escolas. Concorda? Porquê?

D - Eu acho que não tem facilitado nada. Pelo contrário. É a redução de créditos até dizer chega. Está sempre tudo a mudar. Nós temos documentos em condições e todos anos temos de fazer algumas alterações. Então, este ano! Está tudo a mudar. Às vezes, estamos a trabalhar por trabalhar. A trabalhar, pensando assim «hoje é assim, mas amanhã pode não ser», o que é muito chato. Agora é

assim, as ideias são estas. Sei lá se daqui a três meses continuam. Da maneira que estamos, nunca sei nada.

E - Considera que o clima de escola é um fator importante para a implementação da autoavaliação?

D - Aqui, a autoavaliação prejudicou um bocadinho o clima de escola. Agora, está mais ou menos. Está bom.

E - E o contrário ocorreu? Isto é, o clima de escola condicionou a implementação da autoavaliação?

D - Não. Vamos lá ver... há coisas que não podem. Por amor de Deus, há coisas que fazem parte do serviço e das competências dos profissionais.

E - Considera que um bom clima de escola facilita a implementação da autoavaliação?

D - Sim. E levam-se melhor. Mais facilmente. No primeiro ano, não houve problemas até à avaliação do serviço educativo. Quando se avaliou o serviço educativo, os professores... Foi o único problema que foi grave. Foi grave! Houve muitas vezes que se levantaram. Não queriam. Não tinham nada que ser avaliados pelos alunos. Sempre as mesmas coisas, que deve ter ouvido em todas as escolas. Mas agora aceitam mais naturalmente. Há sempre aquelas vozes discordantes, que há sempre em todo o lado. Outros já se vão calando, porque sabem que não vale a pena.

E - Na sua opinião, é importante que nas escolas existam recursos humanos com formação na área da avaliação das escolas?

D - Acho que é importante.

E - Não é frequente existir na escola esses recursos e, quando existem, não são em número suficiente...

D - Pois não.

E - Como explica isso?

D - Os professores procuram formação nas áreas específicas.

E - Considera que a participação na avaliação externa facilitou ou dificultou a implementação da autoavaliação?

D - Para nós foi facilitador em determinadas situações que nós poderíamos estar a fazer menos bem. Tivemos um *feedback*. E na avaliação externa não tivemos grandes problemas. É uma mais-valia. Primeiro, chegámos à conclusão que até estávamos no caminho certo e, segundo, houve *feedback* da parte da equipa inspetiva que nos leva a melhorar determinadas situações que ainda não estavam bem.

E - Considera importante a existência de programas de acompanhamento e apoio à autoavaliação, para trabalhar diretamente com as escolas?

D - Não sei. Depende do plano do acompanhamento. Só vir aqui, chegar e ver papéis e não sei quê. Só dizer «isto está mal, isto está mal e isto está mal», não vejo qual é a vantagem. Pelo contrário, deitava-nos abaixo. Deveria ser alguma coisa com pés e cabeça. Um acompanhamento efetivo. Não é o acompanhamento que a maior parte faz, tipo inspetivo.

Bloco C – Efeitos e expectativas

E – 1. Na sua perspectiva, qual a utilidade da autoavaliação institucional?

D - Nós conhecermos bem os nossos pontos fracos e os nossos pontos fortes. Eu acho que, essencialmente, a autoavaliação dá-nos um panorama do agrupamento que antes nós não tínhamos.

E – 2. Considera que a comunidade educativa valoriza o trabalho que tem vindo a ser realizado no âmbito da autoavaliação? Porquê?

D - Alguns valorizam. Outros não.

E - E que elementos da comunidade considera que valorizam o trabalho realizado?

D - Nós, professores, que estamos mesmo integrados. Os outros nem leem.

E - Como sente que as pessoas valorizam este trabalho?

D - Às vezes, pelas palavras das pessoas no decorrer das conversas. Outras vezes mais para saberem onde é que os filhos estão mesmo metidos, em que tipo de agrupamento. É tudo mais dirigido aos miúdos. Só deles. Não é uma visão geral.

E – 3. Na sua opinião, os membros da comunidade educativa (pelo menos, aqueles que têm conhecimento) acreditam efetivamente nas potencialidades da autoavaliação para a melhoria da qualidade do serviço prestado?

D - Muito sinceramente, não sei se acreditam ou se não acreditam. Eu acho que a maior parte desconhece o processo. Aqui no agrupamento toda a gente tem conhecimento do processo. Funcionários e não sei quê... Eu penso que acreditam. Agora já estão a entrar numa de que tem que ser, temos de fazer melhorias, temos de saber onde é que estamos, para onde é que queremos ir. Isto já está. O primeiro ano foi pior. Agora já está.

E – 4. E no seu caso, que importância atribui à autoavaliação do agrupamento?

D - Olhe, para mim, é muito importante, porque eu tenho tido menos trabalho. Até aqui era eu que tinha que ler as atas todas. Embora agora lhe dê assim uma vista de olhos, mas não estou com a exaustão de ver departamentos, conselhos de turma e isso tudo. Não estou com aquela exaustão que estava há uns anos atrás, porque a equipa de autoavaliação lê as atas; o que tiver de dizer sobre as atas, vêm dizer-me; a informação mais importante é tirada logo para o relatório deles, o de autoavaliação. Portanto, eu, por vezes, lendo só o relatório de autoavaliação, consigo ter uma visão geral do agrupamento. Escuso de estar a ler as atas. A autoavaliação acaba por facilitar o trabalho da Direção.

E – 5. Considera que esta comunidade educativa (principalmente, os órgãos e a equipa envolvida neste processo) tem-se mostrado preparada para implementar um processo de autoavaliação de forma participada e consistente? Porquê?

D - Não sei se estará preparada. Poderão haver pessoas preparadas. Não vou dizer que é 100% que não está preparada. Uns 25% a 30% da comunidade, se calhar, estão preparados. O resto...

E - **Assim é capaz de ser difícil designar as pessoas para a equipa de autoavaliação e as substituições devem ser extremamente difíceis.**

D - O atual coordenador não tinha experiência, mas como trabalhava muitas vezes com a AP [coordenadora anterior], tinha aquele andamento um bocadinho parecido com o dela. E, muitas vezes, a AP deu-lhe achegas de início. O que é preciso, essencialmente, é estar ali com vontade, o que há pouco.

E - **Que estratégia pensa que poderia ser aplicada para tentar que mais elementos da comunidade estivessem preparados para implementar um processo desta envergadura?**

D - Se existisse mais preparação, seria mais fácil. Não haveria tanto problema, nem tanta discussão desnecessária. Mas não lhe sei dizer que estratégia poderia ser aplicada. É muito complicado. Só se isto passasse para uma parte externa. Não serem professores de cá. Só se for alguém externo. Mas também tem vantagens e tem desvantagens. A pessoa cá dentro conhece a realidade. A pessoa que vem do exterior não sabe a realidade tão bem como um que está cá. Por exemplo, o atual coordenador da equipa está cá há, pelo menos, 20 anos. É do concelho. Está bem integrado. Agora, vir uma pessoa de fora qualquer...

E - 6. **Se tivesse de descrever uma boa prática formal de autoavaliação, o que descreveria? Porquê?**

D - Eu gostava de aplicar o serviço educativo, mas... Eu gostava, mas eu nem penso em aplicar, não posso. Eu acho que a avaliação do serviço educativo deveria ser melhorada. Deveria ser feita de outra maneira. Não só por disciplina, mas... Conheço uma escola em que estão a fazer a avaliação por professor, por turma, por resultados, por essas coisas todas, mas eu nem penso nisso. Para já, não penso.

E - **Gostaria de aplicar essa forma de avaliar o serviço educativo neste agrupamento?**

D - Se tivesse noutra contexto, era capaz de aplicar. É difícil. Para já é cedo. É uma coisa que se tem de ir conquistando aos poucos, sem abrir muitas brechas.

E - **E como aplicaria essa prática?**

D - Pela prática daquela escola, ia lá.

E - **Pode descrever a forma como é que os atores dessa escola procedem para efetuar essa avaliação?**

D - Através de questionários aos alunos, por professor e por disciplina. Dá muito trabalho!

E - **Essa escola pertence ao Baixo Alentejo?**

D - Não.

E – 7. E, na sua opinião, neste agrupamento, o processo de autoavaliação já conseguiu promover mudanças? E melhorias? Fundamente as suas respostas.

D - Sim, já houve mudanças e já conseguimos algumas das melhorias pretendidas. Reformulámos documentos. A estrutura das atas está uniformizada de modo a ser mais fácil o trabalho da comissão de avaliação. O abandono escolar reduziu, está quase a zero. A nível dos serviços, eu não sei se estão a funcionar melhor ou pior. Tem alturas. Mas eu penso que os próprios serviços começaram a melhorar também um bocadinho. Pelo menos, os funcionários efetivos estão melhores, porque já sabem que...

E – Os questionários que apliquei na 1ª fase do meu estudo revelaram que a maioria dos processos se resume à recolha de dados. Constata-se que o mais crítico tem sido utilizar a informação para a ação. Partilha desta opinião?

D - Sim, é difícil.

E - Como procedem depois da comissão de autoavaliação apresentar um retrato do agrupamento?

D - Há sempre uma proposta de plano de melhoria, que depois vai ao Pedagógico. Do Pedagógico vai ao Departamento. Se aceitou, tudo bem. Se não aceitou, terá que fazer outro plano.

E - É a comissão de autoavaliação que coordena a elaboração e a aplicação dos planos de melhoria?

D - Não. Serão os visados que terão de pôr em ação o plano de melhoria.

E - Tem sido difícil passar da informação para a ação?

D - Depende do que é que se trata. Depende de com quem se mexe.

E – 8. Na sua perspetiva, quais os pontos fracos do processo de autoavaliação deste agrupamento?

D - Por vezes, há dificuldades em apontar os planos de melhoria. Portanto, para quem é, é difícil. Jogam com muita coisa. Quando se joga com os interesses dos outros é muito mau.

E – E os pontos fortes?

D - Eu acho que é a organização, a capacidade de trabalho da comissão de autoavaliação. Eu acho que como está, está bom. Deixá-los estar.

E – 9. Se tivesse poder para tal, o que mudaria ao nível das práticas e processo de autoavaliação deste agrupamento? Como o faria?

D - É isso, alterava a avaliação do serviço educativo. Mudava a forma de chegar aos dados, a forma como é feita e a forma de chegar aos planos de melhoria.

E – 10. Na sua opinião, em que estratégias se deve apostar para que a autoavaliação institucional (não só neste agrupamento, mas sim a nível nacional) seja eficaz?

D - É necessária preparação para encarar muitos dos problemas que surgem com a autoavaliação,

principalmente ao nível do serviço educativo. Quando avaliámos o serviço educativo, tivemos muitos problemas, pelo que ao avaliar-se o serviço educativo, deve-se ir com calma, devagar, ir aos pouquinhos e, principalmente, tentar obter o apoio de todos os professores ou, pelo menos, o do núcleo duro do agrupamento.

Bloco Final – Finalização da entrevista

Entrevista ao coordenador da equipa de autoavaliação da UGE1 (E2-UGE1)

(Coordenador da equipa de autoavaliação – C; Entrevistadora/investigadora – E)

8 de novembro de 2012; 15h – 17h12;

Sala de diretores de turma da escola sede do Agrupamento

BLOCOS INTRODUTÓRIOS

Bloco I – Legitimação da entrevista

Bloco II – Caracterização geral do(s) entrevistado(s)

E – 1. Qual a sua idade?

C – Tenho 47 anos.

E – 2. Que habilitações académicas possui?

C - Sou licenciado em História.

E - É detentor de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares?

C - Não.

E – 3. Que função profissional desempenha neste agrupamento?

C - Sou professor de história do 2º ciclo, mas, nos últimos anos, tenho lecionado também ao 3º ciclo e ao secundário.

E - Então pertence ao Departamento de Ciências Sociais e Humanas?

C - Exatamente.

E – 4. Há quanto tempo trabalha no ensino? E nesta organização?

C - Ora, eu comecei em 89. Uns 22 anos, para aí. Penso que estou no ensino há cerca de 22 anos. Nesta escola, trabalho há cerca de 18 ou 19 anos.

E - É professor do quadro deste agrupamento?

C - Sim.

E - Para além de ser coordenador da CAV (comissão de autoavaliação), desempenhou no ano letivo transato mais algum cargo?

C - Sim. Fui Diretor de Turma.

E – 5. Há quanto tempo pertence à equipa de autoavaliação?

C - Este é o meu quarto ano. Portanto, pertenço à equipa desde 2009/2010.

E – 6. Porque razões integra esta equipa?

C - Eu penso que deve ser porque reúno algumas condições para que tal acontecesse (risos). Fui designado pela Direção.

E – 7. Que experiência possui no âmbito da dinamização de práticas de autoavaliação institucional?

C - Eu já tinha sido coordenador de Departamento, delegado de Grupo... Se calhar, nesse sentido. Fui coordenador da biblioteca durante muitos anos. Mas, elemento integrante de uma equipa de autoavaliação, só tenho esta experiência de três anos enquanto coordenador.

E – 8. Costuma ler sobre o assunto?

C - Li, no início. Atualmente não, sou-lhe sincero.

E - E o que costumava ler?

C - Li tudo o que estava disponível ou que me forneceram para iniciar, até porque, na altura, as pessoas queriam iniciar o processo todo de novo. Depois de ler algumas coisas na internet e de algumas leituras na diagonal (porque isto era uma corrida contra o tempo), eu como coordenador disse às pessoas que não, que não ia deitar abaixo todo o trabalho que estava feito, ia continuá-lo. Li projetos de outras escolas, projetos ao nível do Ministério da Educação e as indicações que davam. Cheguei à conclusão que o que nós tínhamos aqui era algo válido. Era polémico, foi muito polémico na altura. A pessoa que esteve antes de mim foi a AP, que implantou muita coisa, mas também foi alvo de muita polémica, muito conflito. Ela tinha aqui um trabalho de Hércules feito. Só por isso eu achava que não se devia deitar abaixo. Segundo, porque considerava umas boas práticas o que ela já tinha implantado. E, terceiro, refazer todo este processo ia atrasar-nos em termos de trabalho que nós já tínhamos feito. Por mais que algumas pessoas da equipa que a constituíam na altura tentassem levar as coisas para esse lado, eu disse-lhes que não. E, como coordenador, a minha opinião prevalecia. Eles sabiam que ou sim ou não. E não. E continuamos o trabalho.

E – 9. Que conhecimentos possui sobre o processo de autoavaliação deste agrupamento?

C - Conheço o processo todo. Como coordenador da CAV, conheço o processo todo.

BLOCOS TEMÁTICOS

Bloco A – A origem do processo de autoavaliação

E – 1. Desde quando é que existe um processo formal de autoavaliação neste agrupamento?

C – O processo formal em si teve início em 2006/2007.

E – 2. E quando é que o agrupamento começou a sentir a necessidade de implementar um processo formal?

C - Foi no ano anterior, no ano letivo anterior. Portanto, em 2005/2006.

E – 3. E de onde/quem partiu a iniciativa?

C - Foi o Conselho Executivo. O Conselho Executivo da altura é que tomou a iniciativa e fez com que se desse início aos trabalhos de modo a construirmos um processo formal de autoavaliação.

E – 4. Como foi concebido esse “projeto”? Como foi implementado? Como é que passaram da teoria/intenções para a prática?

C - Ora, no ano escolar de 2005/2006, a equipa que foi nomeada pelo Conselho Executivo procedeu a uma primeira abordagem e, através da leitura de atas, pautas e relatórios dos três anos anteriores, fez um levantamento de resultados. Deu uma noção dos problemas existentes para que um processo formal se iniciasse. Em 2006/2007, foi nomeada uma outra coordenadora para a equipa e, nessa altura, inscreveu-se a equipa no Regulamento Interno assim como as respetivas competências. Na altura, a coordenadora nomeou a equipa e um amigo crítico. Lembro-me que essa equipa, a de 2006/2007, foi reformulada no ano seguinte, porque a coordenadora e outro colega da escola fizeram uma formação e, a partir daí, esse outro colega passou a integrar a equipa. Sei que se deu especial importância à leitura de legislação e da Estrutura Comum de Avaliação (a CAF) e tal permitiu chegar à clara noção do que se pretendia. Ficou-se com a ideia de que a CAF não era de viável aplicação nas

escolas, principalmente pelas pessoas que lá trabalham e que cada escola deve adaptar a sua autoavaliação à respetiva realidade. Foram muitas as questões e as dúvidas que se colocaram. Lembro-me, por exemplo, que queríamos encontrar respostas para questões do tipo «O que é para avaliar?» e «Como se avalia tudo de forma sistemática?». Já aí nós pretendíamos avaliar tudo e fazê-lo através da informação que cada estrutura desse no final de cada período. Lembro-me que o primeiro passo foi normalizar as atas de forma a que a informação pudesse ser uniforme, devidamente tratada, com tudo o que se relacionasse com resultados académicos: sucesso/insucesso, qualidade do sucesso, abandono, assiduidade, comportamento, alunos com NEE, apoios, avaliação dos Projetos Curriculares de Turma e medidas para a melhoria. Essa normalização de atas acabou por permitir que pudesse haver um relatório global logo nesse ano, tal como nós queríamos. Depois, seguiu-se a normalização das atas de Conselho de Diretores de Turma e de Conselho Pedagógico. Depois a elaboração de folhas estatísticas para resultados e a realização, aplicação e tratamento de questionários para aferir o grau de satisfação de toda a comunidade. As estruturas começaram igualmente a ter um Plano de Ação, que elaboram até hoje no início de cada ano. Tenho a vaga ideia de que o primeiro Plano de cada uma das estruturas foi feito pela coordenadora da equipa na altura. Passou também a existir um documento para avaliação trimestral das estruturas, que é preenchido na própria estrutura assim como curtos questionários anuais. Há questionários para aferir o grau de satisfação para com os serviços e questionários de avaliação do serviço educativo. Estes últimos começaram a ser aplicados a partir de 2008/2009 a alunos do 3º ano, incluindo o serviço inerente às AEC e aos alunos do 5º ao 12º ano. A realização destes questionários de avaliação do serviço educativo implica sempre uma reunião prévia com os delegados e subdelegados e uma posterior bem como com o pessoal não docente. Os relatórios incluem propostas de planos de melhoria, havendo ainda um segundo questionário anual de serviço educativo, no caso dos resultados do primeiro não serem satisfatórios. Também passaram a fazer-se todos os anos reuniões descentralizadas no concelho para os pais/encarregados de educação no sentido destes tomarem conhecimento da autoavaliação do ano anterior. Ao longo dos anos, as atas e os relatórios foram sendo melhorados, mas todo o processo que está em execução atualmente estava concluído em 2008/2009. Houve apenas melhorias nos documentos. Nessa altura, ou seja, em 2008/2009, a coordenadora achou que devia sair, deixar o cargo e a equipa, uma vez que, como ela própria afirmou, “o comboio estava nos carris”. O desgaste era muito e considerou-se que era essencial que outros trabalhassem no processo. Alterou-se a equipa, mantendo-se apenas um elemento da equipa anterior e eu passei a ser o coordenador da CAV.

E - Os questionários que aplicamos na 1ª fase do nosso estudo indicaram que a comunidade não pressiona as escolas no sentido de desenvolverem a sua autoavaliação. Partilha desta opinião? Sentiu alguma pressão da comunidade?

C - Em termos de autoavaliação, a comunidade não pressiona nada. Não é um fator que motive a autoavaliação, não. Eu penso o contrário: são as escolas que constantemente tentam atividades para trazer a comunidade local à escola. Posso julgar aqui por esta escola. A comunidade não é uma comunidade envolvente, não é uma comunidade participativa. Somos nós que desencadeamos atividades e na maior parte das atividades que desencadeamos temos sempre uma participação que

fica muito aquém do que é comunidade em termos de encarregados de educação (já para não falar do resto da comunidade local). Se falarmos ao nível dos encarregados de educação que têm filhos neste agrupamento, nesta escola em particular, é sempre diminuta a participação em atividades que são abrangentes e que requerem a participação dos encarregados de educação.

E – 5. Na sua opinião, que fatores facilitaram o arranque deste processo?

C - Sem dúvida, o pragmatismo da coordenadora da equipa. Depois a confiança que o Conselho Executivo depositou no seu trabalho e também o seu conhecimento da legislação. Penso que foram esses os fatores que facilitaram o arranque do processo.

E - E que fatores o dificultaram?

C - Dificultaram a resistência dos professores à mudança, o seu desconhecimento de legislação e alguma dificuldade que têm nos conceitos. Na altura do arranque, a escola precisava de adiantar muito trabalho (que já devia ter sido iniciado anteriormente), ia ter avaliação externa em 2008/2009 e, sabe como é, muita gente junta, não produz. Como não havia muito tempo para se discutirem os assuntos detalhadamente, a coordenadora considerou dever explicar aos colegas em que consistia a autoavaliação, mas deixou o resto à consideração de cada um. Embora estivesse disponível para qualquer esclarecimento, considerou que seria obrigação de cada um ler a legislação. As reações não foram as melhores. Por exemplo, a primeira reação à normalização das atas foi má, mas quando se fez um pequeno questionário no final desse ano (propositadamente apenas nessa altura) sobre o grau de satisfação relativamente a isso, todos os professores, exceto um, afirmaram que a normalização facilitava a redação e a leitura. Houve igualmente uma péssima reação à avaliação do serviço educativo e ao facto dos relatórios incluírem sugestões de melhoria. As coisas suavizaram no ano seguinte, mas a avaliação do serviço educativo continua ainda a ser um problema, o maior. Apesar dos questionários serem globais e relativos aos vários aspetos do serviço que a escola proporciona ou deve proporcionar (em sala de aula e fora dela) e serem para responder em Assembleia de Turma, nunca focando nenhuma disciplina específica, continua a ser muito difícil que os professores dissociem avaliação de serviço educativo da sua pessoa e da sua avaliação de desempenho. Nota-se que continua a haver conceitos que ainda não estão interiorizados, mas há muito trabalho feito e todos temos aprendido muitíssimo.

E – 6. Na sua opinião, quais as principais razões que motivaram a implementação de um processo formal de autoavaliação?

C - A principal e primeira razão foi a aplicação da legislação. Muito do que se fez a seguir já foi consequência dos primeiros passos e da própria autoavaliação, isto é, cada avaliação gera constatações e necessidades de melhoria e podemos afirmar que o processo de autoavaliação gerou melhorias.

E - **Os questionários que aplicamos revelaram que uma grande parte dos inquiridos aponta como motivo para a implementação da autoavaliação a preparação para uma avaliação externa. O que pensa disto?**

C - A percepção que eu tenho também é essa. A partir do momento em que vem uma equipa à escola fazer

uma avaliação desse tipo, nós temos de nos preparar, temos de apresentar documentos e temos de apresentar resultados. Na minha opinião, esse será o principal motivo, se bem que, no decorrer do processo, nós nos apercebemos que esta autorregulação permite uma constante reformulação com o objetivo de uma melhoria que não termina, que é constante no processo de vida das escolas, que têm, em última análise, o objetivo de chegar à excelência. Nesse sentido, é uma mais-valia o que se faz nas escolas.

E - Então considera que a avaliação externa potencia a implementação da autoavaliação?

C - Sim, eu penso que sim. Está na origem. É um motivo forte que levou as escolas a desencadear o processo.

E - 7. Antes de se ter iniciado o processo formal, como era efetuada a autorregulação do agrupamento?

C - Através da leitura das atas pelo Conselho Executivo e das reuniões dos Grupos e, mais tarde, dos Departamentos.

Bloco B – As dinâmicas da autoavaliação

E - 1. Reportando-nos ao processo de autoavaliação que tem vindo a ser implementado neste agrupamento e, principalmente, ao que decorreu no ano letivo transato, que atores educativos desenvolvem as práticas de autoavaliação neste agrupamento?

C - As coisas começam ao nível dos Conselhos de Turma. Todos os assuntos que são debatidos ao nível dos Conselhos de Turma ficam registados nas atas que foram estruturadas para o efeito. Ou seja, as atas não são abertas, são atas que obedecem a uma estrutura onde são logo registados os dados que nós, equipa de autoavaliação, precisamos, de forma que nos seja mais fácil consegui-los. A ata obedece a uma estrutura: começa com os planos de recuperação, a avaliação dos planos de recuperação; planos de acompanhamento, a avaliação dos planos de acompanhamento; planos de desenvolvimento, no caso de existirem na escola e respetiva avaliação; passamos ao quadro dos alunos com necessidades educativas especiais (quantos há; que alíneas é que usufruem); depois temos um outro quadro para a proposta de alunos para Classificação Internacional de Funcionalidade, que é a CIF; e por aí fora. Ou seja, estruturamos as atas de acordo com estes parâmetros e quando vamos fazer a recolha de dados, todas elas têm, digamos no mesmo parâmetro, os dados que nós pretendemos. Não são atas abertas, que dar-nos-ia imenso trabalho de andar à procura destes dados, como é óbvio. Isto facilita imenso o nosso trabalho. Neste sentido, pode-se dizer que o registo de dados para que nós possamos fazer o trabalho em termos de equipa de autoavaliação começa logo nos Conselhos de Turma. O mesmo acontece relativamente aos Departamentos. Os Departamentos fazem trimestralmente a avaliação da estrutura com um documento que obedece também a determinados parâmetros, que depois chega à equipa de autoavaliação com os dados que nós pretendemos, que nos dão o *feedback* relativamente à autorregulação dos Departamentos. Estes dados irão depois constar nas respetivas grelhas de dados que fazem parte do relatório, que é trimestral. Nós fazemos um relatório por período: primeiro, segundo e terceiro período. O do terceiro período, como é o do final do ano letivo, acaba por ser um relatório que contempla muito mais informações que os do primeiro e do segundo período, mas tanto no relatório do primeiro como no do segundo, e também

no do terceiro, é sempre contemplada a análise de todas atas (desde o pré-escolar até ao ensino secundário), que obedecem a determinados parâmetros e nos permitem preencher os quadros e grelhas que nós temos relativos a esses parâmetros. Começamos sempre com o pré-escolar, depois passamos para o 1º ciclo e aí nós já intervalamos os quadros. Por exemplo, começamos com os planos de recuperação: quadros do 1º ciclo, quadros relativos ao 2º e 3º ciclo, não há quadros com o secundário porque não há planos de recuperação no secundário; passamos para os planos de acompanhamento: aí voltam de novo os quadros relativos ao 1º ciclo com o registo dos alunos que usufruem de plano de acompanhamento, passa-se depois para os quadros do 2º e 3º ciclo; depois passamos para os alunos com necessidades educativas especiais do 1º ciclo e depois para os do 2º e 3º ciclo; depois passamos para aqueles alunos que foram propostos para a avaliação à luz da CIF e por aí fora. Tanto nas atas como depois no nosso relatório, contemplo os alunos do ensino secundário. Temos 1º ciclo, 2º e 3º ciclos e secundário. Nas situações que não contemplam os alunos do ensino secundário, não existe nenhum quadro para os alunos do ensino secundário. Passa-se para o outro parâmetro das atas, onde vem novamente o 1º ciclo, o 2º e 3º ciclo. Se houver secundário, consta. Se não houver secundário, não consta. Todo este levantamento é feito ao nível dos Conselhos de Turma. Acabado o levantamento dos Conselhos de Turma, começamos com a análise das outras estruturas da escola. Começamos com a Direção. Existe um documento relativo ao trabalho trimestral da Direção. Temos depois outro documento relativo às estruturas que são os Departamentos. Antes das estruturas (estava a esquecer-me!), ainda temos os núcleos, que são relativos ao 1º ciclo. Eles referem as atividades que estavam previstas, as que desenvolveram e as sensibilidades ou observações que acharem que devem fazer. Para isto há um quadro. Depois, sim, passamos então ao quadro das estruturas que são os Departamentos. Faz-se um levantamento ao nível dos parâmetros que lá temos. Há um segundo quadro, que podemos dizer que é um complemento deste, em que são feitas observações/críticas àquilo que as pessoas quiserem dentro de cada Departamento. Depois passamos para o SPO. Temos também um outro quadro relativo à Comissão de Procedimento Disciplinar da Escola. Temos um outro quadro relativo à coordenação da biblioteca. E penso que é tudo. São estas as estruturas que temos na escola, das quais se faz um levantamento trimestral, ou seja, por período. Começamos com todos os parâmetros que são debatidos nas reuniões de Conselho de Turma, quer no pré-escolar, quer no 1º ciclo, quer no 2º e 3º ciclo e secundário. Isto falando assim em termos mais globais. Temos depois o documento de análise dos núcleos. Como temos várias freguesias, cada núcleo é constituído por uma ou duas freguesias. Aqui no nosso concelho temos quatro núcleos. Cada núcleo tem um coordenador de núcleo. Há um quadro geral para as atividades previstas por cada núcleo, as que cumpriram e as que não cumpriram, os porquês do não cumprimento. Depois existe um segundo quadro, que complementa o anterior, com os constrangimentos e as observações que queiram referir. Passamos depois para as estruturas, o que obedece ao mesmo critério: o levantamento de parâmetros, o que se cumpriu e não cumpriu e depois o outro quadro complemento com as observações e os constrangimentos e, pronto, a partir daí vem os outros que lhe falei: o SPO, a biblioteca e a Comissão de Procedimento Disciplinar e o Conselho de Diretores de Turma. Todos estes têm um quadro de análise que obedece a parâmetros e onde poderão sempre ser referidos os constrangimentos ou as observações que os elementos que constituem estas

estruturas acharem conveniente referir. Os documentos com os dados são preenchidos trimestralmente, normalmente na última reunião antes do final do período. Tudo isto é-me entregue a mim, como coordenador da Comissão de Autoavaliação da escola e sou eu que, no decorrer do mês seguinte à avaliação trimestral, faço o levantamento de dados, faço a seleção de dados, faço o registo e elaboro o relatório, que depois vai a Conselho Pedagógico para ser aprovado e para as pessoas tomarem conhecimento.

E - Pelo que me está a dizer todos os docentes estão envolvidos na autoavaliação do agrupamento e, no mínimo, fornecem dados...

C - Participam enquanto fornecedores de informação. A compilação, seleção, organização e elaboração do relatório é feita por mim e pelos outros elementos da equipa, que têm vindo a diminuir ao longo dos anos. Eu comecei com um número superior de horas de redução, que já não tenho. Eu este ano conto com 5 horas de redução para fazer todo este trabalho. Em termos de auxiliares, tenho 3 pessoas que têm 45 minutos semanais. Se usássemos estes 45 minutos para encontros semanais, estes não seriam produtivos. Optámos por fazer o seguinte: os tempos de redução que foram atribuídos às outras pessoas são usados, de preferência, na altura em que o trabalho o exige. Não vamos estar a gastar os 45 minutos semanalmente. As pessoas não os gastam, mas depois, na altura em que eu preciso de apoio para fazer todo este levantamento, estas pessoas vêm dar-me apoio. Não há um horário rígido quando temos possibilidade de estabelecer um equilíbrio entre a minha disponibilidade e a deles.

E - No ano letivo transato já era adotada esta forma de trabalhar?

C - Já. Aliás, desde que eu assumi isto. No primeiro ano, não, mas a meio do primeiro ano, optámos por isso. Os encontros semanais começaram por ser quinzenais. Juntávamos os 45 minutos para fazer 90. Depois chegámos à conclusão que, no primeiro ano, foi importante fazer assim. Eu era novo no cargo, as pessoas também nenhuma delas tinha usufruído desta experiência. Foi importante para nos conhecermos, para nos sensibilizarmos àquilo que tínhamos que fazer, para entrarmos em contacto com os documentos que já existiam. A partir do meio desse primeiro ano, optámos por fazer isso: reunirmos só quando fosse estritamente necessário e guardar os tempos letivos para as alturas críticas em que tínhamos de desenvolver trabalho. E foi assim que trabalhamos até ao final do primeiro ano e continuamos no segundo e terceiro. No segundo, a carga horária foi diminuída. No terceiro ano os elementos da equipa diminuíram e este ano eu posso dizer que estou praticamente sozinho a fazer isto. Por um lado, também já estou mais dentro do processo. Se as coisas fossem assim no primeiro ano, teriam de se fazer, mas seria muito mais complicado. Seja como for, é um trabalho que vai muito, mas muito para além das horas de redução que eu tenho. Por exemplo, eu estou aqui consigo, não tenho horas para estar aqui consigo, mas se não estivesse aqui consigo, estaria a trabalhar nisto. Quando você chegou eu estava a trabalhar no relatório dos profissionais. Por isso, vai amplamente para além do que são horas de redução.

E - De uma das conversas informais que estabelecemos fiquei com a ideia de que também já adotaram outra forma de organização. Referiu-me que trabalhavam dois a dois...

C - Na altura que fazíamos a recolha e a seleção dos dados, nós dividimos isto por pré-escolar, 1º ciclo e 2º ciclo/3º ciclo/secundário. Como éramos seis elementos, eu assegurava o pré-escolar com a

representante do pré-escolar, que no caso era também a representante da Direção (a Adjunta da Direção é educadora e representava o pré-escolar). Eu e ela fazíamos o levantamento das atas do pré-escolar. Relativamente ao 1º ciclo, era a colega que representava o 1º ciclo com a colega que representava o Departamento das Expressões que faziam o levantamento dos dados. E desde o 5º ano ao secundário (2º e 3º ciclo e secundário), fazia eu com a representante do Departamento de Línguas. Depois havia um outro colega, que é o colega que ainda está na equipa, que é o colega que representa o Departamento das Ciências Exatas), que tem muitos conhecimentos ao nível de Excel (coisa que eu não tenho!), que se encarregava de tudo que era estatística, etc. Em última análise, quando o relatório estava praticamente feito, era comigo, os dois em conjunto – eu contando com o apoio dele e dando-lhe as coordenadas que já tinha conseguido no levantamento dos dados – que terminávamos depois o relatório. O relatório nunca ia para Pedagógico sem que eu o enviasse a todos os elementos da equipa, para darem o seu parecer e fazerem uma última leitura. E depois disso, chegaria a Pedagógico.

E - No ano letivo transato adotaram esse modo de funcionamento?

C - Sim, trabalhamos dois a dois. Mas este ano já não. Este ano as coisas vão ser feitas assim: eu vou trabalhar com a representante da Direção que está dentro do pré-escolar, porque é educadora; vou fazer o levantamento ao nível do 1º ciclo com uma representante do 1º ciclo que existe na equipa; e vou fazer o restante levantamento com uma outra pessoa que está sem componente letiva e que lhe foram atribuídas algumas horas de redução para fazer isso. Ou seja, eu vou estar em todas as situações. E depois, em última análise, temos então o tal colega que ainda faz parte da equipa para as situações de estatística, etc.

E - Pelo que percebi as diferentes estruturas (incluindo os Departamentos) apenas facultam os dados através dos documentos que a equipa de autoavaliação criou/reformulou para o efeito...

C - Sim. O trabalho fazemos nós.

E - E quem trabalha as pautas com os resultados da aprendizagem dos alunos?

C - Os dados relativos ao aproveitamento dos alunos vêm dos Conselhos de Turma. Nos Conselhos de Turma existe, para além da ata estruturada que eu lhe falei, uma folha estatística que é preenchida no final de cada Conselho de Turma. É uma folha de Excel onde são lançados, em cada Conselho de Turma, quantos níveis 1, 2, 3, 4 e 5 existem por disciplina. No final existe uma coluna que nos dá a média do sucesso, que depois nós utilizamos quando trabalhamos os dados relativos ao aproveitamento. O mesmo se faz relativamente à assiduidade e o mesmo se faz relativamente ao comportamento. Nós temos depois quadros onde apresentamos esses resultados.

E - E as informações relativas à assiduidade e do comportamento de onde provêm?

C - É tudo feito ao nível do Conselho de Turma. É o Conselho de Turma que se pronuncia a nível daquele grupo de alunos, referindo como é que classificam o comportamento da turma. É claro que temos uma tabela que eles seguem. É do Conselho de Turma que sai também a qualidade do sucesso daquela turma. O sucesso e a respetiva qualidade... E depois é a súmula de tudo isso que nos dá uma perspetiva do 1º ciclo, do 2º ciclo, do 3º ciclo, do secundário e até do agrupamento.

E - Enquanto coordenador da equipa de autoavaliação qual foi a sua intervenção na seleção dos elementos que têm trabalhado consigo neste processo?

C - No primeiro ano que eu desempenhei este cargo fui informado que iria ser o coordenador da comissão de autoavaliação da escola. É claro que estas coisas também não são feitas assim impunemente. Não se escolhe ao acaso. Escolheram-me por algum motivo e espero que tenha sido por bons motivos e não me tenham escolhido por maus motivos. Relativamente às pessoas que foram pensadas para o resto da equipa, foi-me dada alguma liberdade de escolha. Algumas pessoas estavam já definidas. Não concordei com algumas das escolhas e, pronto, fiz passar essa minha sensibilidade. Depois as coisas chegaram a um equilíbrio de forças, ou seja, algumas ficaram na equipa porque eu fiz força para que ficassem (porque são pessoas com quem eu já trabalhava e conhecia bem); e outras, desde que fundamentados os meus motivos e fundamentados os motivos da Direção da escola para que as pessoas ficassem na equipa, chegámos então a um acordo e formou-se a equipa.

E - A constituição da equipa tem sofrido alterações. De que forma participa nessas reformulações?

C - As reformulações posteriores têm sido qualquer coisa imperativa. Teve de ser assim e as coisas foram-se conjugando nesse sentido. Conversamos sobre o assunto. Expõem-se os motivos de ambas as partes e as coisas resultam de algum consenso.

E - Na sua opinião, a constituição da equipa é adequada?

C - Considero que o número de elementos não é adequado. Está muito aquém para o trabalho. Você tem noção, não é? Os elementos trabalham nas alturas críticas, eu trabalho sempre. Eu gasto sempre as minhas horas e vou para além delas. Por exemplo, o trabalho que eu tenho estado a fazer desde o início do ano até agora... Não me pergunte se foi nas horas ou se não foi. Umhas vezes é, outras vezes não é. O que eu sei é que ultrapassa em muitas horas. Este ano, estive a rever tudo quanto era documento, até porque há sempre coisas que nós depois de fazermos é que vemos que precisam de ser reformuladas. Tenho estado a reformular o relatório trimestral que nós utilizamos. Ultimamente, há duas semanas para cá, tenho estado a reformular as atas estruturadas que são usadas nos Conselhos de Turma, porque há a ata estruturada que é usada para o 1º ciclo, que é diferente daquela que é usada para o 2º e 3º ciclo. E depois dentro do 2º e 3º ciclo ainda temos uma terceira modalidade se contarmos com as do 2º e 3º ciclo que são atas estruturadas ao nível do 6º e do 9º ano. São anos terminais de ciclo em que os alunos têm de fazer um exame. Conclusão: embora existam coisas gerais, o 1º ciclo, o 2º e 3º ciclo, retirando os anos do 6º e do 9º, têm as suas especificidades. O 6º e o 9º ano terão outras especificidades. Há coisas que serão gerais, mas depois há coisas a que nós temos de estar atentos, porque, de acordo com o que é inerente a estes anos de escolaridade, as coisas têm de ser organizadas de outra forma. Por exemplo, ao nível do 6º ano e do 9º ano, como são anos terminais de ciclo em que os alunos vão ter de realizar um exame externo, nós temos de ter parâmetros que vão permitindo uma autorregulação no sentido de os alunos, quando chegarem à altura de fazer o exame (ou seja, no final do ano), terem os dados que são necessários ou melhor, fazermos tudo o que é necessário para que os alunos estejam preparados para realizar o dito exame. Logo aí existem, nestas atas, parâmetros que não se encontram nas outras, nas do 5º, nas do 7º e nas do 8º ano. Em relação ao 6º e 9º ano, no final do ano, para além da reunião de Conselho de Turma de avaliação, existe uma segunda reunião. Na primeira reunião analisa-se que alunos vão ou não ao exame e depois há uma segunda reunião para os alunos que tinham uma média em termos de avaliação interna e depois conseguiram um resultado em termos de avaliação externa. Há que fazer,

depois do exame, uma segunda reunião, quer para o 6º, quer para o 9º ano, para depois, ai sim, ter o aproveitamento final daquela turma em termos de sucesso.

E - Destaca alguma das várias equipas de autoavaliação que coordenou nestes últimos anos letivos?

C - Sim. No primeiro ano, fui muito bem assessorado. No segundo ano também. Ou seja, até ao ano anterior. Posso dizer-lhe que as pessoas que trabalharam comigo não me desiludiram. Foram pessoas que me assessoraram em tudo que lhes era possível. Mas agora há aqui situações que ultrapassam a própria disponibilidade e a capacidade das pessoas. Estas coisas funcionam muito com tempos e os tempos que são atribuídos aos professores para estas situações nunca contemplam o que o trabalho exige. Estou a falar no nosso caso específico. Da experiência que tenho destes quatro anos, o tempo e a disponibilidade que o trabalho exige foi sempre para além das horas de redução que tanto as pessoas que me assessoraram tinham, como eu. Agora, em termos de ambiente de trabalho, todos nós criamos um bom ambiente. Não houve conflitos. As coisas fluíram nesse sentido e ainda bem.

E - A equipa sempre foi constituída apenas por professores?

C - Só professores. A constituição nunca passou para outros elementos que não professores.

E - Na sua opinião, porque é que isso acontece? É uma boa aposta? Gostaria de ter outras pessoas da comunidade?

C - Até agora o balanço é positivo. Não vejo nada de negativo para que as coisas não continuem assim, até porque são pessoas que estão dentro do processo.

E - Considera que seria importante integrar na equipa funcionários, alunos, encarregados de educação?

C - Não vou fechar completamente uma porta nesse sentido. Como não experimentei, não lhe posso dizer se seria vantajoso ou não. Também não lhe vou dizer que seria desvantajoso. Simplesmente isso nunca aconteceu. Nunca experimentámos. Mas também nunca sentimos essa necessidade, sou-lhe sincero.

E - E amigo crítico, têm?

C - Temos um amigo crítico, que, no caso, também é docente. É uma docente da escola de XXXXX, que faz-nos chegar as suas sensibilidades.

E - Como é que ocorre a intervenção do amigo crítico?

B - Não temos uma regularidade. Acontece muito ocasionalmente. Tudo isto tem a ver com o tempo. Mais uma vez chegamos à questão do tempo. As pessoas atualmente estão assoberbadas de trabalho e têm de compreender que uma pessoa que também é professora... Por um lado, é mais fácil, porque está dentro do processo, é-lhe mais fácil compreender, ter tempo e disponibilidade do que alguém que não tenha nada a ver com o processo e está a analisar um relatório onde tem muitas dúvidas e, por conseguinte, precisa de muitos esclarecimentos. Então, se calhar, neste sentido, um docente é qualquer coisa de positivo. Por outro lado, sendo docente (e mesmo que não fosse, penso eu), hoje em dia a vida prática ocupa-nos tanto tempo que nem sempre é possível esta análise crítica. Já aconteceu este apoio, mas acontece ocasionalmente, não tem uma regularidade.

E - Que tipo de vínculo existe entre esse amigo crítico e este agrupamento? Há algum protocolo? Esta colaboração surgiu no âmbito de algum projeto?

C - Não. Há apenas uma colega que se conhecia, que, por acaso, já trabalhou nesta escola. Conhecemos o trabalho dela. Foi contactada e foi um convite que ela aceitou.

E - **Então é trabalho voluntário da colega?**

C - Exatamente. Daí não haver uma regularidade.

E - **Quais as funções desempenhadas por este amigo crítico?**

C - As funções dela é total liberdade para poder fazer uma constatação, uma consideração em tudo o que achar que deva fazer.

E - **O amigo crítico conhece bem todo o processo (procedimentos, resultados...)?**

C - Sim.

E – 2. Que modelo de autoavaliação adotam?

C - Este modelo já estava delineado quando eu assumi o cargo. É claro que houve aqui muita leitura, muita análise, muita procura de informação. Em última análise, o que nós temos aqui é qualquer coisa original, porque foi uma criação da escola. É claro que não surgiu assim do nada. Não foi de geração espontânea, mas, de certa forma, tem a sua originalidade. Apesar das leituras e dos sítios onde se foram beber e procurar informações, esta situação acaba por ser qualquer coisa nova, não obedece a um modelo criado, não obedece a um modelo que já tivesse sido experimentado. Teve em conta leituras e análises de situações que já tinham ocorrido. Agora, este modelo que nós temos aqui foi qualquer coisa que foi criado por esta escola. É qualquer coisa que não existe outra igual.

E - **Que domínios/áreas avaliam?**

C - Penso que avaliamos quase tudo. Como já referi, avaliamos trimestralmente as estruturas. Para além do que lhe disse, fazemos anualmente uns questionários de avaliação dos serviços da escola. Os serviços da escola são a biblioteca, a secretaria, a papelaria, o refeitório, o bar... Penso que não me estou a esquecer de nada (pausa). Lá em baixo temos a biblioteca, a papelaria e a secretaria. Depois ali temos o refeitório, temos a reprografia, temos a venda de senhas e temos o bar. Ah, temos a portaria. Estes são os serviços que são avaliados todos os anos. Esta avaliação é feita no âmbito abrangente, ou seja, pronunciam-se alunos, os respetivos funcionários e o pessoal docente. Isto é, pessoal docente, não docente e discente. Depois temos uma outra avaliação, que é a avaliação do serviço educativo, na qual se pronunciam os alunos relativamente ao desempenho dos docentes. Também é feita anualmente. É claro que se os resultados ficarem muito aquém, fazemos depois uma contra avaliação antes do final do ano. Normalmente, a avaliação dos serviços e do serviço educativo é feita nos finais de janeiro, princípio de fevereiro. Depois é elaborado o respetivo relatório. Consoante os resultados que obtivermos (comparamos sempre com o ano anterior), antes do final do ano, fazemos ou não uma segunda avaliação desse ano letivo relativamente ao serviço educativo ou relativamente aos outros serviços. Depois, de quatro em quatro anos, fazemos uma avaliação de todos os serviços da escola que eu lhe falei ao nível da comunidade escolar, ou seja, avaliamos tudo e aí temos a participação dos encarregados de educação. Os encarregados de educação pronunciam-se relativamente a estas situações que nós estivemos aqui a falar, desde serviço educativo, desde os outros serviços, as estruturas da escola... de tudo. Temos questionários para os encarregados de educação, para os professores, para os funcionários e para os alunos. Consoante cada uma destas

realidades, há um questionário dirigido com questões mais específicas de acordo com os grupos que integram. É feito todo esse levantamento. É um tratamento de dados infundável. Fiz isso o ano passado e é assim uma *coisa de loucos*. Depois é apresentado um relatório.

E - Então planeiam fazer essa avaliação novamente em 2015/2016, quatro anos após o ano passado?

C - Exatamente. No terceiro de um outro período de quatro anos.

E - Resumindo, avaliam o grau de satisfação da comunidade com a escola, o serviço educativo e o funcionamento das estruturas e dos outros serviços...

C - Sim. Os outros serviços da escola sede.

E - Isto tudo para além da análise aos resultados escolares dos alunos?

C - Sim. Nós fazemos isso. A análise dos resultados dos alunos também é feita ao nível do Grupo Disciplinar. Há sempre uma análise do sucesso e do insucesso de cada Grupo Disciplinar, que é feita, trimestralmente, ao nível dos Departamentos. Essas análises são feitas e entregues ao coordenador de Departamento, no entanto elas são realizadas ao nível de Grupo Disciplinar. Cada Grupo Disciplinar reúne com os elementos que o constituem para fazer a análise do sucesso e do insucesso da sua disciplina relativamente aos vários anos de escolaridade. Os resultados do 1º período comparam-se com os do 1º período do ano transato e no 2º e 3º período faz-se o mesmo. Portanto, esta análise também é feita ao nível dos Departamentos.

E - Ao longo do seu discurso já mencionou alguns dos métodos de recolha de dados que utilizam. Pode listar sumariamente todos os métodos adotados?

C - Temos os questionários. As atas estruturadas dos Conselhos de Turma dos finais dos período, as atas de avaliação. Não utilizamos as outras atas, de reuniões intercalares e etc.. Analisamos trimestralmente as atas que são relativas aos Conselhos de Turma de avaliação. Relativamente aos Departamentos, há o documento de análise da estrutura, que é realizado trimestralmente também, na última reunião do período ou na primeira reunião a seguir ao período, conforme o coordenador e o grupo achar mais conveniente.

E - Este é também o procedimento adotado para a avaliação das outras estruturas para além dos Departamentos (SPO, etc.)?

C - Exatamente. Para o SPO existe um documento. Para a Comissão de Procedimentos Disciplinares da escola também. Para o Conselho de Diretores de Turma também. Para a biblioteca e para os núcleos.

E - Os estudos que temos desenvolvido mostram que as escolas não apostam em entrevistas e na observação de aulas como método de recolha de dados. Na sua opinião, porque é que isto acontece?

C - Eu penso que são situações que, mais uma vez, acarretam tempo extra das pessoas, principalmente por ter de ser criada uma comissão (ou um grupo de professores ou um grupo de trabalho, chamemos-lhes aquilo que quisermos) para desempenhar aquela função. É qualquer coisa que vem sobrecarregar ainda mais os professores. Penso que essas situações devam acontecer sempre que houver necessidade como qualquer outra situação numa escola. Se as coisas estão a decorrer dentro do que é considerado a normalidade, não vejo a pertinência disso acontecer. Será pertinente sempre que uma situação ou outra o justificar e sempre que as situações são justificadas, as escolas, as

Direções, fazem por isso. Existem os coordenadores precisamente para isso, para fazer a supervisão.

E - Porque é que a equipa de autoavaliação deste agrupamento recorre a questionários para obter dados e não utiliza para o mesmo efeito, por exemplo, entrevistas?

C - O método que utilizamos é muito mais vantajoso. No primeiro ano em que nós fizemos isto (que era o que já se fazia na equipa anterior), as coisas eram feitas em registo de papel. No segundo ano tentámos fazer as coisas em registo informático e as coisas aconteceram. Então, tentámos tanto o grau de satisfação relativo ao serviço educativo como o grau de satisfação relativo aos serviços, e até o grau de satisfação da comunidade educativa que falámos que é feito de quatro em quatro anos. Só não conseguimos fazer nada relativamente aos encarregados de educação. Neste caso, enviámos os questionários em registo de papel para casa, pelas turmas. Os miúdos trouxeram e nós recolhemos. Agora imagine o que é todas as turmas da escola e os encarregados de educação. Pode ver. E estamos a falar a nível de freguesia. Não houve uma turma em que não fossem distribuídos questionários para os pais responderem. Essa situação acontece em registo de papel agora. Relativamente à avaliação anual do serviço educativo, à avaliação anual dos outros serviços da escola, tudo isso já é feito em registo informático, o que facilita imenso. As pessoas têm uma certa liberdade para poderem manifestar o seu grau de satisfação dentro de um período delimitado de tempo, que nós atribuímos e, depois, a própria recolha de dados, o programa encarrega-se de nos permitir uma informação que requer menos tratamento ao nível de dados. O próprio programa já faz algum do tratamento. O que nós temos de fazer é o relatório, porque as informações que nós teríamos que levantar ao nível de tratamento de questionários, ao nível de interpretação de dados, etc., de certa forma, já é feita pelo computador. Às pessoas é atribuída uma *password*. As pessoas, através da sua *password*, entram no processo (tem um outro nome que agora não me recordo) e manifestam o seu grau de satisfação. Isto faz-se anualmente. Relativamente à avaliação do serviço educativo, disponibilizam-se duas salas onde existe um número adequado de computadores para o máximo de alunos que nós temos por turma. É feito um calendário, é feito um programa em que os professores, às horas tais, devem dirigir-se a estas duas salas com os alunos. É exposto o questionário ou não (normalmente, o questionário já existe on-line). Os alunos introduzem a sua *password* e só podem introduzir a sua *password* uma única vez (o programa já está feito de tal forma). Abrem o questionário e vão respondendo. Só podem passar para a questão seguinte quando tiverem terminado a anterior. De qualquer forma, respondam ou não respondam, eles têm de dar uma indicação que aquela questão foi terminada. Passam para a seguinte e encerram um processo. Ou seja, uma turma manifesta-se em relação aos serviços desta forma. Em relação ao serviço educativo, não é assim (estava a escamotear a veracidade das coisas) e as coisas passam-se, desde há três anos também, em assembleias de turma. Existe o delegado, o subdelegado, o presidente da mesa e um secretário. Nos primeiros anos tiveram a presença do Diretor de Turma e a partir daí a presença do Diretor de Turma faz-se sentir sempre que os alunos acharem necessário ou não. Cada turma, no período de avaliação do serviço educativo da escola, tem um questionário, que é exposto (porque nós temos quadros interativos e retroprojetores suficientes para que as turmas façam isso). É o delegado de turma que acaba por coordenar ali os trabalhos. Normalmente, isto era feito numa aula de Formação Cívica, agora pode ser numa de Educação para a Cidadania ou uma outra aula qualquer que se disponibilize. O Diretor de Turma

estará presente ou não, consoante a turma assim o achar necessário. Há uma *password* para cada turma e é com aquela *password* que se entra na aplicação. Vai-se respondendo a cada questão. No fim, fecha-se a aplicação e com aquela *password*, que diz respeito aquela turma (que nós não sabemos qual é), não é possível aceder novamente. E é assim que se faz a avaliação do serviço educativo. É feita em comum pela turma, não é individualmente. A situação que lhe falei individual, é relativa à avaliação dos serviços (biblioteca, etc., etc., etc.). A avaliação do serviço educativo é feita a nível de turma, anualmente. A avaliação dos serviços também é feita todos os anos. O geral alargado é que é de quatro em quatro anos. Neste caso, participam alunos, encarregados de educação, pessoal docente e não docente. Anualmente, os pais não participam. Na avaliação geral alargada existem mais questões e também contempla os pais.

E - Auscultam apenas a população da escola sede ou englobam todo o agrupamento nesta avaliação geral alargada efetuada de quatro em quatro anos?

C - Também contempla as aldeias. Eles também se pronunciam. Em relação ao serviço educativo, há questionários para o 1º ciclo, que são ligeiramente diferentes dos questionários para o 2º e o 3º ciclo. A avaliação do serviço educativo faz-se desde o 1º ciclo até ao secundário.

E - Que mais-valias poderia trazer a observação de aulas para a autorregulação deste agrupamento?

C - Não lhe vou dizer que não seria viável, mas não vejo qual será a pertinência. Para já, existem fatores agravantes e atenuantes. Um professor pode ser muito incompetente, mas na altura de avaliação de aulas vai-se esmerar para ser o mais competente possível e um professor que é muito competente, se calhar, no decorrer do ano letivo, por uma situação ou outra surpreendente ou não que terá acontecido numa aula (ou em duas ou três aulas) em que ele foi observado, as coisas podem-lhe ter corrido menos bem e não vejo que seja por aí que as pessoas vão ter uma melhor prática ou que vão melhorar a sua prática letiva.

E - No âmbito da autoavaliação, o conhecimento produzido é o conhecimento procurado?

C - Isto é um processo de constante ajuste e não se pode considerar que temos tudo o que queríamos. Eu penso que temos o essencial para nos podermos autorregular. Eu diria que é mais do que o essencial, vai para além do essencial. Qualquer coisa que nos seja pedida, temos dados para mostrar, temos registos, temos informações relativamente ao processo de todo o decorrer de um ano letivo, de toda a vivência de uma escola.

E - Há indícios de que a maioria dos processos de autoavaliação valoriza mais os resultados e menos os processos e contextos. Concorda? Porquê?

C - Neste agrupamento temos muito em conta o processo e temos tentado melhorar nos últimos anos as questões inerentes ao processo. Por exemplo, a análise trimestral que se faz relativamente ao sucesso e ao insucesso é no sentido de uma melhoria de práticas, é no sentido de aquisição de boas práticas relativamente à lecionação dos conteúdos. Essa será uma das práticas. A análise feita pelos Departamentos também passa um pouco por aí. O método é aplicado e o processo de autoavaliação é feito. Nem sempre a reflexão e a análise que nós fazemos do ano em que nos encontramos nos permite concluir que foi melhor do que o ano letivo anterior, mas também não é o que se pretende. O que se pretende é que se reflita e se encontrem os métodos (já nem lhe digo as soluções) para que as

coisas melhorem. O objetivo é sempre melhorar. Normalmente os professores têm práticas (não são pessoas que começaram a trabalhar este ano nem o ano passado, são pessoas que andam aqui há muitos anos), mas as práticas nem sempre são tudo. Primeiro que tudo, temos que ter em conta o público que temos em frente. As práticas que já utilizámos e a experiência que já tivemos são muito importantes e têm que ser tidas em conta, mas depois há a adequação. Tem de haver um equilíbrio de forças entre as práticas e os métodos que os professores estão habituados e os grupos que têm à sua frente. O que se constata é que, nos últimos anos, as atitudes e os comportamentos dos alunos têm vindo a mudar muito, os públicos que nós temos à nossa frente vêm de realidades diferentes. Começa pela realidade familiar, que se alterou muito nos últimos anos. Já dificilmente os miúdos vêm de famílias chamadas estruturadas, com um pai e uma mãe. Vivem só com o pai ou vivem só com a mãe ou com a mãe e o padrasto ou com o pai e a madrasta ou com os avós, o que é uma situação muito comum. Ou seja, tudo isto vai condicionar as práticas e os métodos. As práticas e os métodos têm de se adequar muito às atitudes e aos comportamentos do público que nós temos em conta. Daí realizar-se essa análise. Essa análise e reflexão são feitas nesse sentido, para que as pessoas não caiam na rotina de definirem e estabelecerem e desenvolverem uma prática que lhes foi vantajosa durante dois ou três anos e que, só por isso, vai ser continuada. Eu penso que mais que melhorar, o objetivo é adequar, é otimizar práticas. Nós fazemos a análise e fazemos a reflexão e temos de ter sempre em conta que esta análise e reflexão são pertinentes, mas o mais importante de tudo isto é, na altura, o público que nós temos ali para trabalhar. É claro que não podemos deixar de pensar em tudo o que se fez anteriormente, o que aconteceu no ano letivo anterior. A comparação é pertinente e é positiva, mas o mais importante de tudo é o público que se tem na altura.

E - Que procedimentos utilizam para a divulgação, análise e debate dos resultados obtidos?

C - Durante dois anos (dois, porque o ano passado não fizemos e este ano estamos a pensar fazer de outra forma), quando se fez a avaliação dos serviços e do serviço educativo, nós fizemos uma reunião antes (para fazer a sensibilização relativamente àquilo que as pessoas iam fazer) e uma reunião depois, quer a nível de funcionários, quer a nível de alunos. No que se refere aos professores, os professores recebiam informação por e-mail. De início receberam ao nível dos Departamentos. A informação ia a Pedagógico e depois aos Departamentos e as pessoas eram informadas do período de tempo que dispunham para manifestar o seu grau de satisfação e que tinham de levantar, na biblioteca (por acaso, tem sido na biblioteca), a sua *password*. Depois, através da *password*, manifestavam-se, em relação aos serviços, os professores, os funcionários e os alunos. Aos alunos a *password* era entregue pelo Diretor de Turma para que depois manifestassem o seu grau de satisfação relativamente à avaliação do serviço educativo. Para isto, era feita uma reunião antes do período em que decorria a avaliação dos serviços e do serviço educativo com os funcionários e com os alunos. Com os professores foi como lhe acabei de explicar. Passado o processo, terminado o processo, concluído o processo, elaborado o relatório, era feita uma outra reunião com os alunos e com os funcionários para comunicar os resultados. Relativamente aos professores, obtinham esses resultados através dos relatórios que iam a Conselho Pedagógico e depois eram analisados em respetiva reunião de Departamento. Relativamente ao resto da comunidade e aos encarregados de educação, foram feitas reuniões depois do relatório elaborado. Tínhamos reuniões para os encarregados de educação

do 1º ciclo. Marcávamos um dia para isso. Depois tivemos reuniões ao nível das freguesias, em que divulgávamos os resultados desde o 1º ciclo até ao secundário, porque são pessoas que não se deslocam à localidade. Fizemos uma reunião por freguesia, sempre no final do dia, por volta das cinco e meia/seis horas, seis e meia/sete horas, conforme a disponibilidade das pessoas. Aqui ao nível da sede de concelho, fizemos uma noite para o 1º ciclo (porque já foi assim por estas alturas e calhava à noite) e fizemos outra noite para o 2º e 3º ciclo e secundário, em que os encarregados de educação eram convidados. Era-lhes enviado um convite pelo respetivo educando, que o levava para casa. Portanto, eles ficavam informados por essa via. Também ao nível da rádio local, nós divulgávamos as datas em que iam acontecer essas ditas reuniões, quer nas freguesias, quer na escola sede, onde nós fazíamos a divulgação dos resultados, quer dos serviços, quer do serviço educativo, para o 1º ciclo e para o 2º e 3º ciclo e secundário.

E - Nessas reuniões divulgavam apenas os resultados que diretamente diziam respeito ao público a que estas se dirigiam ou apresentavam todos os resultados obtidos pelo processo de autoavaliação?

C - Divulgávamos todos os resultados referentes à última avaliação interna que fizemos. E depois uma questão ou outra que fosse pertinente e que as pessoas achassem que devia ser tratada e falada. Quem estava à frente dessas reuniões era eu e, normalmente, fui assessorado pela representante da Direção de que lhe falei, a Adjunta. Eu mais dentro de tudo o que era 2º e 3º ciclo e secundário e ela mais virada para o 1º ciclo e pré-escolar. Tínhamos pessoas a assistir a estas reuniões desde o pré-escolar até ao secundário, principalmente no que diz respeito às freguesias.

E - Por que razão o ano passado não adotaram esta forma de divulgação de resultados?

C - O ano passado não fizemos. Achámos por bem parar um pouco, porque as pessoas ouviram as coisas durante dois anos e nós, em termos de avaliação externa, não tínhamos novidades. Tínhamos novidades relativamente à média da qualidade do sucesso do ano letivo anterior. Íamos atualizando aquelas coisas específicas do ano: a assiduidade, o comportamento, o aproveitamento, etc.. Essas coisas vão sendo atualizadas ano a ano. Agora, relativamente aos últimos resultados da avaliação externa, nós mantínhamos os mesmos. Então, no segundo ano, começámos a sentir que as pessoas foram à reunião, mas acharam que era praticamente o mesmo do ano anterior. Também são pessoas que não têm um conhecimento profundo das coisas. Resolvemos parar o ano passado e este ano até pensamos não fazer agora no início do ano como nós fizemos nos dois primeiros anos: no primeiro ano começámos em outubro e acabámos já em novembro. Penso que a última fizemos já em dezembro; no segundo ano, tentámos fazer tudo de seguida e acabámos tudo em meados de outubro. O ano passado não fizemos e este ano estamos a pensar fazer em janeiro.

E - Como caracteriza a adesão a estas reuniões e o debate promovido nas mesmas?

C - Não podemos dizer que a adesão a estas reuniões foi má. Houve reuniões que chegaram às 25 pessoas, o que já não é mau. Estamos a falar em freguesias. Estamos a falar de uma altura do ano em que o clima, as intemperes têm a sua influência. Também tivemos situações a ter 5 ou 6 pessoas. São várias as freguesias. As questões que mais importam para as pessoas são questões práticas. As questões levantadas são, sobretudo, questões práticas que se prendem com os transportes, que se prendem com o material que se pode comprar ou não, ou que é exigido aos alunos, com as questões

da segurança das escolas (que nós depois também tentámos ter tudo isso em conta), com os subsídios que são aplicados aos educandos. São, sobretudo, questões práticas. As questões relativas ao serviço educativo propriamente dito são quase inexistentes. São colocadas, sobretudo, questões práticas do dia-a-dia. Os transportes, o material, a alimentação, os subsídios... Nós temos um *powerpoint* que passávamos, em que começávamos por nos apresentar como agrupamento, apresentávamos a constituição do agrupamento, fazendo-os sentir que eles também fazem parte, que não estão isolados na sua freguesia, com a sua escola do 1º ciclo e do pré-escolar; depois íamos para a questão do sucesso, da qualidade do sucesso, do abandono. Fazíamos ali uma avaliação dos últimos anos, como é que as coisas têm evoluído. Falávamos da questão da indisciplina, que é uma constante nas nossas escolas. Explicávamos-lhes o processo de controlo da disciplina nas escolas, desde a saída da sala de aulas, a marcação de faltas, a suspensão de alunos. Tudo isso era explicado aos pais. Passávamos também pela questão do aproveitamento e o quanto é importante o espaço que eles devem ter em casa para desenvolver os trabalhos que são pedidos pela escola diariamente; o quanto é importante eles, com esse espaço, poderem organizar-se em termos de material, em termos de coisas suas e pessoais que depois lhes possam dar um equilíbrio para o dia seguinte; o quanto é importante também eles chegarem e sentirem que os pais se preocupem, que falam com eles diariamente sobre como é que correu a escola (se não diariamente, sempre que tenham oportunidade), como é que foi o teu dia?, O que é que aconteceu?, etc. Muitas das vezes as coisas não são faladas e eles guardam-nas para eles próprios, mas se as coisas forem ali abordadas, pode ser que, às vezes, se evitem, no futuro, situações que não foram faladas na altura própria. Tudo isso era dito. Também realçávamos a questão das horas de sono, da alimentação que eles devem ter em casa, tanto quando chegam, tanto quando saem de manhã. Ou seja, as questões mais práticas também eram faladas com alguma sensibilidade, porque depois há pais que pensam que estamos a acusá-los. Então, nós dizíamos que isto servia para quem servia, servia para toda a gente. É como tudo na vida. É necessário às vezes falar as coisas. Estávamos apenas a falar do que era essencial e, apesar de estarmos ali a falar com os pais dos nossos alunos, eram situações que, por vezes, na escola nós detetámos. Há um miúdo que chega e às dez da manhã ainda não comeu. Só que haja uma situação, para nós já é importante que isto seja falado. As questões têm de ser abordadas com alguma diplomacia, porque as pessoas do outro lado também podem ter uma reação... Ou seja, estas nossas sessões passavam por tudo isto.

E - Então, os momentos de debate que existiam nessas reuniões prendiam-se mais com questões de natureza prática, levantadas com o intuito de ver resolvidas situações problemáticas do quotidiano do que com os assuntos diretamente relacionados com o processo de autoavaliação do agrupamento?

C - Exatamente. Digamos que era um público em que a percentagem superior era a passividade.

E - Como são divulgados, analisados e debatidos os resultados da autoavaliação a nível interno?

C - O relatório vai à reunião de Conselho Pedagógico. É apresentado em Conselho Geral, porque nós temos um Conselho Geral, como deve saber. E do Pedagógico baixa aos Departamentos onde é analisado também. Por vezes, são levantadas questões, esclarecidas situações que querem ver esclarecidas, etc. e, pronto, as coisas depois fazem-se assim. E são assim divulgados os resultados entre nós. Ah! Sempre que são detetadas situações em que é necessária intervenção... Imagine ao

nível do serviço educativo. Se for necessário a intervenção numa ou noutra situação, aí normalmente pede-se o apoio ou a intervenção do coordenador de Departamento ou do coordenador de Diretores de Turma, se for o caso de uma situação que se detete, que mereça reflexão ao nível de um Diretor de Turma ou a nível de um professor de uma disciplina. Consoante estamos a falar de um Diretor de Turma ou de uma disciplina específica assim se requer a intervenção do coordenador de Diretores de Turma ou do coordenador de Departamento. Ou eu próprio também posso ir esclarecer uma situação ou outra que pareça dúbia ou que mereça dúvidas à própria turma. Já o fiz.

E - Qual é a participação do Conselho Geral neste processo?

C - Como já lhe disse, o relatório é apresentado em Conselho Geral.

E - O Conselho Geral já emitiu alguma recomendação relativamente ao processo de autoavaliação?

C - Até à data, não. Até porque o representante das Ciências Exatas que está na equipa, o colega que faz o tratamento da estatística, tem assento no Conselho Geral e, quando é a apresentação do relatório, responde às situações que possam lá surgir. Normalmente, são situações de esclarecimento de uma dúvida pontual (ou de vocabulário ou de contexto) ou para contextualizar determinada situação. Nunca se levantaram situações que requeressem da nossa parte uma reunião para depois dar um esclarecimento formal. Não. Nunca aconteceu.

E - Mas sabe que o Conselho Geral tem competências para isso?

C - Exatamente. Não é por nada que o relatório é apresentado lá e não é apresentado em mais sítio nenhum a não ser lá e no Pedagógico.

E - 3. Na sua opinião, quais os princípios/objetivos que atualmente orientam as práticas de autoavaliação deste agrupamento?

C - Sempre a melhoria. Operacionalizamos as coisas de acordo com o Plano Anual de Atividades que temos na escola e o Projeto Educativo.

E - Para além desse, existe mais algum objetivo que gostasse de destacar?

C - Não. O objetivo é o que é inerente a todo este processo no sentido de melhorar sempre.

E - Nos questionários aplicados, os objetivos que reuniram menores frequências foram impressionar os avaliadores externos, prestar contas e cumprir com uma obrigação. Como entende estes resultados?

C - Eu não diria impressionar os avaliadores externos. Eu acho que aqui nós aumentamos cada vez mais o volume de trabalho e estamos sempre a criar situações novas. Esta questão dos cursos profissionais, por exemplo. Aliás, há dois anos atrás e há três anos, nós tínhamos na escola uma turma de currículo alternativo que, devido às suas características e ao facto de ser única, não era contemplada no relatório. Depois passámos a ter outra turma de currículo alternativo. O ano passado já contemplámos as duas. Depois tínhamos um CEF e dois profissionais. Eram realidades à parte e também não as contemplávamos no relatório, eram apenas elaborados relatórios específicos relativamente a isso. Como a questão dos profissionais e a dos CEF se apresenta como uma saída quase que inevitável no futuro, então achámos por bem, no ano passado, no 2º período, fazer a experiência de também fazer o levantamento ao nível dos profissionais. Já não temos CEF. Fizemos do 2º período e fizemos do 3º

período. Como não estávamos bem por dentro da realidade dos profissionais, foi uma pré-sensibilização e uma pré-experiência para que este ano, no início do ano, as coisas arrancassem a sério e, pronto, é o que estamos a fazer. Estamos a incluir agora os profissionais. Ando a fazer aqui uns quadros que me possam apresentar os resultados que sejam pertinentes relativamente aos profissionais e que, ao mesmo tempo, sejam sintéticos, porque tudo que é informação exaustiva acaba por ser contraproducente. Se as coisas se apresentarem mais objetivas e sintéticas (não perdendo qualidade, como é óbvio, nem perdendo quantidade da informação que é essencial), é uma forma de garantir que as pessoas se informam, leem e não se cansam de ficar documentados. Estamos numa escola. Estamos numa escola que tem imensas pessoas. Se nós também não somos pragmáticos na forma de apresentar os resultados, também corremos o risco de depois eles não chegarem ao que nós queremos, não chegarem ao público-alvo.

Mas nós não queremos impressionar. Nós queremos passar uma imagem de escola que trabalha, que se empenha para que as coisas melhorem. Não era tanto impressionar. Era mostrar o fruto do trabalho e trabalhar no sentido da excelência. O que nós fazemos aqui para apresentar como resultados é o fruto das práticas que nós temos no dia-a-dia, semanalmente, trimestralmente e por período.

E - 4. Quais as principais dificuldades que têm sentido na dinamização destas práticas de autoavaliação?

C - Há situações em que a comissão de autoavaliação tem de pôr em prática, ou no terreno, que são polémicas. Nem tudo isto é um processo pacífico. As pessoas têm opiniões. As pessoas trabalham nestas coisas há muitos anos. Andam muito pressionadas com a questão do tempo que têm de passar nas escolas e sempre que qualquer coisa de novo é pedida (principalmente para a apresentação de documentos, relatórios), é qualquer coisa que, no mínimo, levanta polémica. Há que fazer estas coisas espaçadas no tempo e com alguma sensibilidade. Nunca exigir. É qualquer coisa que não se deve fazer. Se calhar, começar por se colocar à consideração de Grupos, de Departamentos e de colegas. Ouvir opiniões. Em última análise, a comissão de autoavaliação tem o poder e pode decidir, mas o facto de fazer qualquer coisa e impor, é qualquer coisa que eu acho contraproducente, porque, para além de atrasar o processo ou as práticas (o processo em si, eu acho que atrasa o processo), pode trazer dissabores que não são fáceis de gerir depois no dia-a-dia a trabalhar com os nossos colegas. Então, a questão de pôr à consideração, ter um *feedback* dos elementos que queremos incluir no processo ou a quem queremos pedir mais documentos para o processo é essencial para que as coisas não só não atrasem o processo, mas se possam desenvolver num ambiente harmonioso e bom dentro de uma escola.

E - Considera que as vossas maiores dificuldades surgem quando tentam implementar algo pela primeira vez?

C - Claro. Uma novidade... Vou dar-lhe um exemplo. A avaliação do serviço educativo foi qualquer coisa que não foi bem vista nos primeiros anos. Era eu o coordenador. Levantou muitos conflitos. O serviço educativo, neste momento, tem entre 15 a 18 questões (agora não tenho presente) e há questões que são pertinentes, como é óbvio. Então, chegou-se à conclusão que no primeiro ano havia questões que nós queríamos incluir, que não incluímos, porque, tendo em conta o que já se tinha

passado com a equipa anterior, estando nós do outro lado e da forma como sentimos as coisas, achámos por bem que as coisas poderiam lá chegar, mas que chegariam lá a seu tempo, espaçadamente e é assim que temos feito as coisas. Pedimos uma opinião ao outro lado. Não impomos um documento para que seja desenvolvida uma prática com aquele documento. Isto quando se tratam de questões mais sensíveis. Por exemplo, eu agora estou a rever tudo que é atas e grelhas, mas isso é uma forma de facilitar o meu trabalho, não põe em causa o trabalho de ninguém nem levanta polémicas a esse nível. As coisas já existem. Eu estou a melhorá-las no sentido de ficarem mais claras, mais evidentes, mais pragmáticas, mais sintéticas e, ao mesmo tempo, em última análise, também, uma vez que a equipa está a diminuir, eu arranjar formas e processos de a recolha de dados ser mais fácil. Agora, tudo que requer criação de novos documentos... e sabe que a avaliação do serviço educativo é qualquer coisa de muito sensível. O que nós temos feito até aqui nesta equipa é isso: com muita sensibilidade (a que nos é possível) e a diplomacia também que nos é possível, tentar implantar as coisas.

E - Pelo que percebi apostam na redução das dificuldades.

C - Sim. E digo-lhe uma coisa, e eu falo por mim, é muito desgastante e negativo nós entrarmos no nosso local de trabalho e sentirmos que as pessoas... Não sei se vale a pena tudo isso. As coisas valem a pena, mas não valem a pena só pelos documentos, e só pelos números e só por não sei quê. Valem a pena também pelas pessoas. Se há pessoas que são válidas e que nós não tivemos a sensibilidade de tratar com elas, não podemos esperar que depois as pessoas também tenham disponibilidade para aquilo que lhe tentamos impor. Não é nada agradável entrar na sala dos professores e sentir que a maior parte dos professores ou a maior parte dos colegas se afasta de nós. É muito desagradável. Não só é desagradável, como, para uma pessoa que está a chefiar qualquer coisa, é difícil depois pôr em prática o seu trabalho. Há situações que nós temos de falar e de as impor. Agora, há outras que nós sabemos de antemão que se as lançarmos podem ser contraproducentes não só para o processo, mas também para o ambiente que se cria numa escola e o ambiente que se cria numa escola é muito importante para o desenvolvimento do trabalho.

E - E que fatores têm facilitado este trabalho?

C - Para já, eu acho que o que tem facilitado o trabalho da autoavaliação é o bom ambiente que foi criado entre a equipa. Depois a disponibilidade que as pessoas têm, principalmente a minha disponibilidade a nível de tempo, não vou ser modesto. Também a existência de outros elementos da escola que estão abertos a cooperar sempre que lhes é pedido apoio.

E - Então, o bom clima de escola tem sido um facilitador?

C - Sim, sim. Quanto a mim, sim.

E - Que importância atribui às lideranças fortes na implementação da autoavaliação?

C - Eu acho que é importantíssimo. Eu acho que é muito importante a questão das lideranças, quem lidera, desde a Direção da escola, e se formos descendo na hierarquia, até chegarmos quase aos Diretores de Turma. Se nós temos uma liderança que é um bocado avessa a determinadas situações que a comissão de avaliação quer implementar... Se a nível de Departamentos as coisas também possam ser polémicas e possam ser até contra produtivas e, ainda mais, se nos Conselhos de Turma as pessoas não cooperam, então este nosso trabalho, se é moroso, se já é qualquer coisa de enorme,

tornar-se-ia praticamente impossível.

E - Qual é a importância de existirem nas escolas recursos humanos com formação na área da avaliação das escolas para o implementação e desenvolvimento da autoavaliação?

C - Eu não tenho nenhuma. Eu penso que é importante, porque senão as coisas depois restringem-se um bocado. Há pessoas a quem são dadas estas coisas, não porque as pessoas tenham muitos conhecimentos, se calhar não é o caso, mas porque se sabe que as pessoas vão dar mais de si do que aquilo que têm em termos de horas e etc.. É claro que estas coisas também são importantes, mas se calhar há pessoas que gostariam de aperfeiçoar os seus conhecimentos. Ser autodidata é muito importante, mas se nós podermos especializar a coisa, dar um certo profissionalismo à coisa, torna-se muito mais fácil.

E - E, na sua opinião, a que se deve o reduzido número de recursos humanos nas escolas com formação na área?

C - Mais uma vez vou-lhe falar da questão da disponibilidade. Nós sabemos que a maior parte dos nossos colegas são elementos que constituíram famílias. Têm as suas famílias em constante processo de vivência e já são tantas as solicitações que são pedidas às pessoas... Há uma agravante: normalmente esse tipo de formação é pago e o que nós estamos a viver atualmente não pode, de certa forma, ser escamoteado. As pessoas estão a viver sacrifícios como nunca viveram antes e depois vão ter de cortar em algumas coisas. É claro que uma especialização deste género não acarreta para ninguém numa escola uma melhoria de vencimento. Temos que ser pragmáticos nisto. Se não acarreta, porque é que a pessoa a vai fazer, porque é que a pessoa vai requerer um investimento de tempo, um investimento pessoal, um investimento em que vai ter que sacrificar, de certa forma, a sua família, o tempo que vai estar com os seus filhos, o seu tempo livre, se depois, em última análise, não vai ver dividendos de ter realizado essa respetiva formação. Para além disso, quem está nestas equipas está não só num papel ingrato (pode propor coisas que não são bem vindas...), como tem todo este trabalho extra horas que lhe dão para realizar.

E - Considera o Programa da Avaliação Externa das Escolas um fator que tem facilitado ou dificultado a implementação e o desenvolvimento da autoavaliação nas e pelas escolas?

C - Eu penso que a avaliação externa não tem causado constrangimentos. Eu penso que as pessoas fazem o seu trabalho e não vejo qualquer constrangimento. Falando por mim, penso que ao nível do trabalho da avaliação externa (e nós vimos isso porque aconteceu há quatro anos atrás), vi mais uma orientação... Deu-nos uma orientação de como havíamos de melhorar os nossos resultados, do que propriamente criar constrangimento ao nível da escola.

E - Considera que a avaliação externa tem facilitado a implementação da autoavaliação das escolas?

C - Eu não diria um facilitador, mas diria coadjuvado o processo.

E - Na sua opinião, seria importante existirem programas de apoio e acompanhamento à autoavaliação?

C - Eu acho que fazia todo o sentido, até porque se é do Estado que vem a exigência do processo de autoavaliação das escolas, fazia todo o sentido que houvesse também depois um programa qualquer que apoiasse nesse sentido. As coisas não se podem só exigir. Não se pode exigir só de um lado e

pedir-se depois resultados do outro. Quem normalmente exige, não só tem de dar o exemplo ou se não pode dar o exemplo, deve fornecer meios para que depois os resultados possam ser positivos e se chegue aonde se pretende.

Bloco C – Efeitos e expectativas

E – 1. Na sua perspetiva, qual a utilidade da autoavaliação institucional?

C - Não lhe vou dizer que não tem utilidade. Claro que tem utilidade, até porque nós desenvolvemos todo este trabalho e ele está-nos a ser útil de alguma forma. Tudo depende de como cada instituição o desenvolve, pratica e depois o continua a levar nos períodos seguintes.

E – 2. Considera que a comunidade educativa valoriza o trabalho que tem vindo a ser realizado no âmbito da autoavaliação? Porquê?

C - Relativamente aos elementos da comunidade que estão em contacto diário com a escola, eu penso que sim, valorizam a autoavaliação de certa forma. Eu acho que as pessoas dão o devido valor em relação ao trabalho que tudo isto implica, mas depois em relação ao resultado de tudo isto, maior parte das pessoas não. Acho que para o trabalho que se tem, o resultado que se obtém não é equivalente. Fica-se a perder em termos de trabalho para o resultado que se obtém depois de tudo isto. Eu penso que, no fundo, as pessoas acham que é muito trabalho para as alterações, para os resultados que se conseguem.

E - E os restantes elementos da comunidade (encarregados de educação...)?

C - A maior parte deles não tem consciência, não faz ideia do que é o processo de autoavaliação das escolas, por mais que nós nos tenhamos esforçado.

E – 3. Na sua opinião, os membros da comunidade educativa acreditam efetivamente nas potencialidades da autoavaliação para a melhoria da qualidade do serviço prestado?

C - Não sei se as pessoas têm essa consciência. Eu acho que essa consciência é um trabalho que está no início. Tem-se muito que andar.

E – 4. E, no seu caso, que importância atribui à autoavaliação do agrupamento?

C - Eu penso que a autoavaliação do agrupamento, por mais que haja resistência dos grupos de docentes, de funcionários, etc., em última análise, é válida, é positiva.

E - Tem sido importante para a melhoria?

B - Sim, eu penso que sim.

E – 5. Considera que esta comunidade educativa se tem mostrado preparada para implementar um processo de autoavaliação de forma participada e consistente? Porquê?

C - Estamos a trabalhar nisso.

E – 6. Se tivesse de descrever uma boa prática formal de autoavaliação, o que descreveria? Porquê?

C - Eu penso que a boa prática (pausa) é o levantamento dos dados que nós fazemos ao nível dos

Conselhos de Turma. Eu penso que isso é a base de tudo, porque é a partir daí que depois nós podemos fazer as comparações e lançarmos os nossos planos de melhoria ao nível do aproveitamento, do comportamento e da assiduidade dos alunos. Digamos que são os três pilares que proporcionam a uma escola ter um conhecimento da realidade que impera nesse mesmo estabelecimento de ensino. Se nós tivermos informação ao nível do aproveitamento, do comportamento e da assiduidade dos alunos, então, a partir daí, temos, digamos que, os pré-requisitos para começar a trabalhar no sentido das melhorias.

E – 7. Na sua opinião, neste agrupamento, o processo de autoavaliação já conseguiu promover mudanças?

C - Sim. Relativamente a mudanças, deixe-me ver... (pausa). Quer que lhe refira quais, não é?

E - Se não se recordar momentaneamente de nenhuma, gostaria apenas de saber se considera que o processo de autoavaliação já promoveu mudanças ou não.

C - (Pausa) Criamos novos documentos. Deixe-me lá ver a implicância que isso teve. Você agora apanhou-me desprevenido. Assim de repente...

E - Por exemplo, a autoavaliação promoveu mudanças ao nível dos serviços?

C - Sim. Já houve alteração de pessoas que estavam em determinados serviços e mudaram para outros. Por exemplo, se calhar, uma participação mais consciencializada dos alunos no processo de envolvimento da escola, porque esta história de assembleias de turma, que foram desenvolvidas a par de todo este processo que eu iniciei, em que eles fazem não só a avaliação do serviço educativo, mas também... Temos três assembleias de turma (que, por acaso, no caso sou eu o coordenador da assembleia de delegados) em que eles participam com propostas para o Plano Anual de Atividades depois de ouvidos os colegas ao nível de uma assembleia de turma. Isto é feito anualmente. Eles vêm com as suas propostas de atividades que querem desenvolver ao longo do ano e estas são parte integrante da formação do Plano Anual de Atividades da escola.

E - E essas mudanças já conduziram a melhorias?

C - Sim. Por exemplo, relativamente à mudança de que estávamos a falar, o Plano Anual de Atividades já é feito quase que em consonância com aquilo que se pretende depois para os resultados que iremos apresentar em termos de avaliação externa.

E – Os questionários que apliquei na 1ª fase do meu estudo revelaram que a maioria dos processos se resume à recolha de dados. Constata-se que o mais crítico tem sido utilizar a informação para a ação. Partilha desta opinião?

C - Sim. Digamos que esse será um dos processos mais difíceis. De tudo o que nós recolhemos, temos a informação. Agora, a partir daqui é sempre um processo lento. Nunca é um processo rápido no tempo. Por vários fatores, que nós já referimos aqui, é um processo, sobretudo, lento.

E - Neste agrupamento, como utilizam a informação produzida para a ação futura?

C - As coisas vão sempre a Conselho Pedagógico. Ou não, se for uma questão mais pertinente. Este trabalho é sempre feito em consonância com o Pedagógico, com os coordenadores de Departamento e com o coordenador dos Diretores de Turma. Sempre que existiram situações que precisaram de ser resolvidas de uma forma mais imediata, foi assim que se fizeram as coisas: ou através do Conselho

Pedagógico, dos coordenadores de Departamento ou dos Diretores de Turma. Isto ao nível do serviço educativo. Ao nível dos outros serviços, temos o Conselho Pedagógico e temos a Direção. A partir daí, lançamos um plano de melhoria que será verificado ou no ano seguinte ou no final do próprio ano letivo em que isso aconteceu, conforme a situação.

E - É a equipa de autoavaliação que elabora os planos de melhoria?

C - Sim, os planos de melhoria ficam a cargo da equipa, no respetivo relatório que elabora, de acordo com os resultados do tratamento de dados que fez. Depois voltamos a fazer a avaliação. Como lhe disse, um plano de melhoria será verificado ou no ano seguinte ou no final do próprio ano letivo em que isso aconteceu, conforme a situação.

E – 8. Na sua perspetiva, quais os pontos fortes do processo de autoavaliação deste agrupamento?

C - Eu acho que é a forma como se faz o levantamento da informação. Esses são os pontos fortes. São os documentos e a forma como são utilizados estes documentos para obtermos a informação.

E - E os pontos fracos?

C - Os pontos fracos no processo... (pausa). As poucas horas atribuídas às pessoas que trabalham no processo.

E – 9. Se tivesse poder para tal, o que mudaria ao nível das práticas e processo de autoavaliação deste agrupamento?

C - Gostaria que houvesse um número de redução de horas para as pessoas que constituem estas equipas, que lhes permitissem trabalhar com justiça. Essencialmente, é isso. Com empenho já nós trabalhamos. Tudo o que fazemos é já com muito empenho. Então, era adquirir um processo justo e adequado entre o trabalho desenvolvido e o número de horas atribuído para desenvolver esse trabalho. Se tivesse poder para isso, faria isso.

E – 10. Na sua opinião, em que estratégias se deve apostar para que a autoavaliação institucional (não só neste agrupamento, mas sim a nível nacional) seja eficaz?

C - Para além da análise e reflexão que tem de haver entre uma equipa que se constitua para o efeito, terá que haver sempre, logo de base, a criação de documentos de recolha de dados. Isso é essencial. Se as pessoas demoram muito tempo a teorizar, a analisar... Eu acho que o princípio de tudo é começar a criar documentos de recolha de dados. Eles podem pecar por alguma qualidade, mas são o início. Nós também começámos assim e depois, com o tempo, à medida que são trabalhados e à medida que se recolhem os dados, nós vamos aperfeiçoando-os. Aliás, ainda continuamos a aperfeiçoá-los. Mas penso que é essencial começar pelos documentos de registo para recolha de dados. Para além da análise e da reflexão anterior que tem de ser feita, é iniciar-se com documentos, documentos que permitam passar da teoria à prática. Não perder meses infundáveis em reuniões com teorias e teorias e teorias e teorias e mais alfarrábios que vêm daqui e que vêm dali. Eu penso que tem que haver o essencial para que as pessoas iniciem ou tenham uma noção de como vão começar, mas assim que tenham esse essencial, é a produção de documentos para recolha de dados que, por mais falta, por mais incipiente que seja... Porque a partir daí é que se pode não só reformular o trabalho, mas

sobretudo aperfeiçoar esses meios para depois ter os dados que permitam depois reformular o trabalho constantemente. Foi assim que nós começámos.

Bloco Final – Finalização da entrevista

Entrevista ao diretor da UGE3 (E1-UGE3)

(Diretor – D; Entrevistadora/investigadora - E)

20 de setembro de 2012; 17h – 18h48;

Sala 13 da escola sede do Agrupamento

BLOCOS INTRODUTÓRIOS

Bloco I – Legitimação da entrevista

Bloco II - Caracterização geral do(s) entrevistado(s)

E – 1. Qual a sua idade?

D – Tenho 47.

E – 2. Que habilitações académicas possui?

D - Uma licenciatura em Línguas e Literaturas Modernas, variante Inglês e Alemão.

E - É detentor de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares?

D - Não.

E – 3. Há quanto tempo é Diretor/Presidente do Conselho Executivo deste agrupamento?

D - Entre 1990/93, já tinha estado na Direção, que na altura se chamava Conselho Diretivo, assim é que é. E agora, como Diretor, desde 2009 até terminar o mandato, esperemos.

E - Então, antes de 2009/2010, era outro colega que assumia as funções de Presidente do Conselho Executivo?

D - Sim. Portanto, eu estive com esse colega nesses anos, no princípio dos anos noventa e depois optei por abandonar e regressar há 3 anos, porque senti que, enfim, deveria regressar.

E – 4. Há quanto tempo trabalha no ensino e nesta organização?

D - Eu sou um dos privilegiados do sistema. Eu não conheço mais nenhuma escola. Trabalho há 25 anos. Vim para aqui, aqui fiquei colocado e aqui estou.

E – 5./6. Pertence à equipa de autoavaliação deste agrupamento? Porquê?

D - Não. Portanto, eu entendi criar uma estrutura autónoma, minimamente neutra, que me desse uma visão não influenciada, ou seja, que não fosse influenciada nem por pontos fortes ou constrangimentos da minha perceção. Entendi que deveriam ser outras pessoas que não eu para que me fornecessem uma imagem mais neutra da situação.

E – 7. Até ao momento, que experiências vivenciou no âmbito da dinamização de práticas de autoavaliação institucional?

D - Digamos que isto está tudo interligado. Antes de eu optar por me candidatar a Diretor, eu fui presidente da Assembleia da Escola durante alguns anos e, de acordo com os mecanismos que a própria estrutura tinha, fui-me apercebendo que, até por sensibilidade profissional, não há hipótese de nós definirmos um projeto de intervenção ou querermos melhorar alguma coisa se não fizermos um diagnóstico da situação. Esse foi o princípio básico e, enquanto presidente da Assembleia, criei, nessa estrutura, uma equipa que foi fazendo alguma análise, sem grande preocupação formal (porque também não tínhamos uma experiência muito grande nesse aspeto), mas fomos criando algumas ideias de como havíamos de olhar para o agrupamento; que constrangimentos é que

existiam; pontos fortes... E, nessa altura, talvez a minha experiência de olhar para uma estrutura e preocupar-me com as dinâmicas e com o funcionamento das coisas, o que é que depois era preciso fazer para melhorar.

E – 8. Costuma ler sobre o assunto?

D - Desde que estou neste cargo já participei nalgumas ações de formação em Évora (não muito longas, mas, enfim, que não deixam de ser ações de formação) sobre estes mecanismos de gestão, se calhar mais um pouco na parte administrativa do que propriamente na parte pedagógica. Tenho lido algumas coisas. Na altura em que me candidatei também me quis atualizar um pouco sobre o que era uma organização e como é que ela deveria ser trabalhada e abordada.

E - E que tipo de documentos e textos procura para ler?

D - A facilidade que nós temos hoje em dia de pesquisar... Há aí uns blogues até sobre educação que, por vezes, nos trazem perspetivas interessantes, não só do autor do blogue, mas de documentação e de assuntos que vão colocando. E nós também nos vamos apercebendo um pouco qual é a diferença que nós temos em relação a outros modelos de gestão e isso tem sido interessante. Mas, de facto, não é muito usual comprar livros especificamente sobre a organização escolar. Não é muito comum.

E – 9. Considera que possui um conhecimento total do processo de autoavaliação deste agrupamento?

D - Teoricamente eu tenho uma vantagem (o que não quer dizer que depois, na prática, o seja): eu sou natural deste concelho e estou nesta escola vai para 25 anos, ou seja, já desempenhei todos os cargos possíveis e imaginários que existem dentro da estrutura escola e isso tem-me dado uma perspetiva concreta e até amadurecida sobre alguns problemas deste agrupamento neste tecido social e sociocultural que nós temos. Portanto, julgo que tenho um bom conhecimento, o que não quer dizer que esse bom conhecimento se traduza claramente em atitudes para remediar que sejam completamente válidas. Mas, pelo menos, esse conhecimento tenho ou julgo que tenho.

BLOCOS TEMÁTICOS

Bloco A – A origem do processo de autoavaliação

E – 1. Desde quando existe um processo formal de autoavaliação nesta escola?

D – Eu penso que, em termos formais (digamos, de uma maneira consistente e organizada como documento), a primeira vez foi quando se começaram a fazer as avaliações externas por parte da IGE. Eu penso que aí terá sido a primeira vez que esta escola (esta e outras obviamente) se preocupou em olhar para isto. Primeiro como obrigação, era uma obrigação legal. Talvez há uns anos, não muitos, já se fez algum tipo de avaliação, mas, por vezes, era uma avaliação mais parcial, relativamente a uma perspetiva. Avaliação de transportes ou avaliação de condições de recursos humanos e físicos. Mas a primeira avaliação interna que se fez talvez tenha sido há 4/5 anos.

E - No relatório da avaliação externa deste agrupamento é referido que, nesse ano, foi constituída uma equipa de autoavaliação.

Exato. E eu penso que o processo deve ser ao contrário. Ou seja, não se deve criar uma equipa para fazer uma avaliação interna, porque precisamos de mostrar a alguém. Ela deve ser feita, deve ser preparada. Eu acho que a avaliação interna deve fazer parte de uma qualquer gestão para que essa

realidade possa ser avaliada parcialmente e depois no final. Parcial para que possamos mudar coisas entretanto. No final para que se mude um projeto educativo ou se melhore um projeto educativo ou para que se deixem todas as pistas necessárias para quem quiser depois assumir a gestão do agrupamento. Acho que assim é que deve ser.

E – 2. Quando é que começaram a sentir a necessidade de iniciar um processo formal de autoavaliação?

D - Foi uma decisão minha, que fazia parte do meu projeto de intervenção. O projeto de intervenção tinha um capítulo que a isso se referia. Eu, para apresentar o projeto de intervenção, fiz uso da minha experiência neste agrupamento (o conhecimento que tinha em termos sociais, os encarregados de educação, as dificuldades de transporte, a literacia, tudo isso) e entendi que deveria fazer um estudo prévio para confirmar se aquele meu propósito estava minimamente correto e para verificar até que ponto ele era sólido. Desde o primeiro dia em que eu entrei aqui, que eu constitui uma equipa (no primeiro ano, bem mais abrangente porque havia mais horas) e, nessa altura, foi possível fazer um trabalho interessante – o primeiro trabalho global –, porque essa equipa tinha pessoas de todos os departamentos, de todos os ciclos de ensino. Isso permitiu fazer um trabalho de base e verificarmos, de facto, o que é que era mais necessário. A partir daí, no segundo ano, a equipa já foi formada por menos pessoas e eu optei, por forças das circunstâncias, que, nos últimos dois anos, a equipa (no fundo, são estas duas pessoas que neste momento estão) iria trabalhar em aspetos bem mais específicos: trabalhar ao nível de inquéritos; criar inquéritos. Tentar que o trabalho não fosse tão disperso, ou seja, que duas pessoas, tendo um pouco mais de trabalho, ao mesmo tempo tivessem um trabalho mais direcionado, um rumo bem mais definido.

E - Penso que acabou de descrever a necessidade que sentiu, em 2009/2010, de implementar um processo formal de autoavaliação. E relativamente ao processo iniciado no ano da avaliação externa, recorda-se de onde surgiu a necessidade de implementar a autoavaliação no agrupamento?

D - Julgo que terá sido a necessidade de fazer-se um diagnóstico do agrupamento para... (pausa). O que eu queria era que se fossemos alvo de uma avaliação externa (porque agora o conceito mudou e é mais abrangente e eu já lhes pedi para elas adaptarem mais um pouquinho) – durante este ano letivo presumo que não (pelo que me apercebi, presumo que não), mas independentemente disso, que seja mesmo para o próximo ano –, tivéssemos um conjunto de informação que se reporte, com dados concretos, a um conjunto de anos e não só fazer o diagnóstico pontualmente. Quer dizer, não deve haver um corte horizontal mas sim um corte vertical para que se faça ao longo do tempo.

E – 3. E nesse ano da avaliação externa, lembra-se de onde/quem partiu a iniciativa que deu início ao processo formal de autoavaliação?

D - Terá sido a Direção da altura.

E – 4. E, nessa altura, como foi concebido este “projeto”? Como foi implementado? Como é que passaram da teoria/intenções para a prática?

- D -** Penso que, no ano da avaliação externa, para a preparação de um documento e da própria avaliação externa, foi constituída uma equipa que terá sido composta por muitas poucas pessoas. É diferente ter uma equipa que faça parte de uma distribuição de serviço a quem se dá um conjunto de horas de trabalho (não muitas!) do que a meio do ano ter que ter alguém que tem o horário completamente cheio, dependendo um pouco da boa vontade dessa pessoa para fazer um trabalho difícil, quase instantâneo. E foi isso que aconteceu, sem menosprezar, porque a situação das escolas era mesmo essa: não estavam habituados à avaliação interna ou não conseguiam ter um documento que lhes fosse dizendo... Isto não quer dizer que a situação esteja..., não está. Há um caminho longo a percorrer, mas hoje em dia, se for precisa alguma perspetiva da escola sobre participação dos pais, o número de atividades do Projeto Educativo, o número de coisas de pormenor (como, por exemplo, quantos alunos foram para a rua num determinado ano, qual foi o motivo), nós temos isso. Pode servir para alguma coisa ou não, mas temos já um diagnóstico da situação. Estamos ainda longe, até porque nenhum de nós tem essa capacidade técnica. Nós vamos descobrindo, vamos também evoluindo no conhecimento que vamos tendo de outros documentos, do contacto com outras escolas, com outros colegas. Vamos falando e vamos aproveitando. A internet hoje em dia também é um manancial (nem sempre bom, mas, por vezes, surgem ideias interessantes).
- E -** **Os questionários aplicados na 1ª fase do estudo indicaram que a comunidade não pressiona as escolas no sentido de desenvolverem a sua autoavaliação. Alguma vez sentiu algum tipo de pressão por parte da comunidade educativa para iniciar/desenvolver a autoavaliação do agrupamento?**
- D -** Não. Pelo contrário. Nós temos agora um documento, um documento que eu considero bom, que elas fizeram: o relatório, que é um documento com imensas páginas (o ter imensas páginas não quer dizer nada), mas imensas páginas, porque também reflete imenso as relações entre a gestão e todo o resto das estruturas, das estruturas com os encarregados de educação. Portanto, há ali um conjunto de dados muito bom, mas é um documento que, com alguma pena minha, ..., não porque as pessoas o desvalorizem só por si, mas porque não estão habituados, ou seja, as próprias estruturas acham que é interessante, mas não se preocupam em lê-lo, julgo eu. Havemos de colocá-lo agora na página do agrupamento. Tem sido um pouco caótico este princípio de ano. Mas pressão da comunidade não há de forma alguma. Eu é que quero mostrar, mas não vejo também do outro lado uma necessidade de alguém estar a par das situações.
- E -** **Mesmo por parte do Conselho Geral?**
- D -** Ele foi apresentado no Conselho Geral. Não é obrigatório, mas eu, para além dos documentos que são obrigatórios (Plano Anual de Atividades, Orçamentos, Contas de Gerência), levo sempre ao Conselho Geral concretamente esse. Ele foi visto e sobre ele foi dada uma opinião positiva, mas pronto, o que eu entendo é que, de facto, há tanto documento que as pessoas, por vezes, se fartam um pouco. Mas é um documento que para nós é importante. Fica-se com a ideia clara de como é que a situação está. Pelo menos é a nossa perspetiva.

E – 5. Na sua opinião, que fatores facilitaram o arranque do processo de autoavaliação no primeiro ano letivo que desempenhou as funções de Diretor? Não me vou referir ao processo anterior, do ano anterior, porque compreendo que esteja muito mais envolvido no que está agora em decurso, iniciado em 2009/2010.

D - Eu também não o conheço, porque não fiz parte dele. Aliás, aproveitei algumas ideias na altura do projeto de intervenção. Era um dever e um direito que eu tinha: o de olhar para o relatório da inspeção e, sobre ele, ver o que é que estava feito ou não. Inclusive também sobre ele já nos pronunciámos no ano passado. Fizemos um novo balanço sobre o relatório da IGE, ‘como é que todos nós tínhamos olhado para ele e o que é que tínhamos feito?’ Até sobre ele foi feita mais uma avaliação, não é?, mas, de facto, não tenho um conhecimento da dinâmica que havia dantes, em termos de autoavaliação.

E – 5. Então, na sua opinião, que fatores facilitaram o arranque do processo de autoavaliação?

D - Foi a necessidade que eu senti de gerir uma organização grande e conhecê-la. Conhecer os pontos fortes é importante, mas não nos podemos espelhar só neles e deixar os pontos fracos. Eu entendia que deveríamos verificar... ou melhor, não era tanto verificar os pontos fortes e os pontos fracos (porque nós achávamos que os conhecíamos), era perceber se a realidade nos dizia que nós tínhamos razão ou não. É que nós, às vezes, somos teóricos e entendemos que aquilo é um problema e, às vezes, não é problema nenhum. Foi mais essa necessidade que eu senti. A questão de, na altura, a própria organização do ano letivo nos dar um conjunto de horas que permitiram, de facto, um arranque em termos de equipa de avaliação interna. Depois eu sempre associei equipa de avaliação interna às assessorias da escola, ou seja, quando eu pedi autorização ao Conselho Geral para ter assessores, não era para ter assessores para resolverem problemas internos de gestão, mas sim aplicarmos essas horas na equipa de avaliação interna. Portanto, sempre optámos por isso.

E - E, na altura, foi fácil avançar para o terreno, isto é, a passagem da teoria/intenções para a prática?

D - Foi. As pessoas que eu escolhi também eram pessoas que me davam alguma garantia. Eu teria que me rodear de algumas pessoas que conhecessem o projeto de intervenção, porque o Projeto Educativo enquanto documento, quando a equipa começou, ele próprio ainda não estava completamente estruturado, ou seja, o Projeto Educativo iria ser também estruturado... Portanto, o projeto de intervenção tinha ideias, essas ideias iam ser cimentadas ou não, através dessa primeira avaliação e depois o Projeto Educativo resultou um pouco... Porque, enquanto no projeto de intervenção havia várias linhas orientadoras que eu achava que eram todas prioridade (mas que, na prática, não podiam ser todas ou, pelo menos, trabalhadas todas num mandato), essa equipa também me veio dizer que, delas todas, havia três (que depois vieram a ser implementadas e escolhidas) que, se calhar, em confronto com a realidade que viram, eram aquelas mais importantes, eram aquelas que estavam menos sedimentadas, digamos assim.

E - Então, a existência de recursos humanos na escola da sua confiança foi um fator facilitador para o arranque e implementação do processo?

D - Sim. Davam-me alguma confiança. Acharam que seria interessante, curioso até, perceber para além do que é entrar na escola e ter uma sala de professores e, enfim, estar nas aulas: Como é que isto tudo

funciona? O que é que está implícito nestas relações pessoais e institucionais? E isso foi muito interessante.

E - Quais foram os seus primeiros procedimentos no sentido de ver este projeto concretizado?

D - Os primeiros procedimentos foram a criação de alguns documentos, que eu agora não tenho presente. Estão algures na memória, mas... Cada representante do ciclo de escolaridade trabalhou um pouco junto dos Diretores de Turma e dos encarregados de educação desse ciclo de escolaridade e trouxe-nos problemas de transportes, trouxe-nos problemas de... se calhar, qual era a região do concelho com mais capacidade económica. Portanto, esse tipo de questões básicas, que elas depois vieram a trabalhar mais, mas que nos deram uma ideia, de facto,... Por exemplo, que contactos de encarregados de educação é que existiam, de que ciclo é que eram. Nós sabíamos claramente que à medida que o ciclo vai crescendo, vai decrescendo o número de contactos. Mas, enfim, consolidámos ali algumas ideias e ficámos com um leque de trabalho que depois, como disse, fomos encurtando em termos de interesse. Encurtando, mas, ao mesmo tempo, especificando e indo ao ponto de... como elas fizeram este ano o encarregado de educação: para além do perfil, escolaridade, proveniência, o que é que faz?, se tem de apanhar transporte público para vir aqui, tudo isso.

E - Como síntese, podemos referir que o seu projeto de intervenção contemplava a intenção de implementar a autoavaliação no agrupamento e depois, quando assumiu as funções de Diretor, criou uma equipa...

D - Criei a equipa para que trabalhasse sobre um conjunto de ideias. Elas leram o projeto de intervenção e disse-lhes «Olhem! O projeto de intervenção é este. Agora eu e o Conselho Pedagógico precisamos de criar um Projeto Educativo consistente (com objetivos, metas e, enfim, linhas orientadoras). Digam-me, durante uns quantos meses, como é que eu devo construir?». E, à medida que alguns dados foram chegando, nós criamos uma comissão dentro do Pedagógico (da qual eu fazia parte) para trabalharmos algumas ideias (umas nossas do Pedagógico naturalmente, outras que nos iam chegando) e assim construímos o nosso Projeto Educativo com base nisso.

E - E que fatores dificultaram o arranque do processo de autoavaliação?

D - A falta de tempo era sempre. Procurar dados tem de se ter tempo, tem que se falar com pessoas. A ausência de prática das próprias pessoas. Minha e, principalmente, delas, que nunca tinham tido nenhum tipo de abordagem tão específica quer em termos temporais, quer em termos de objetivos. Talvez tenham sido estes os aspetos que mais dificultaram. De resto, não me lembro de nenhum outro. Portanto, havia algumas horas. O facto é que as pessoas não estavam muito habituadas a fazer aquilo e, às vezes, havia um trabalho que no fim não resultava nada. Nós precisávamos também era de dados não só qualitativos, mas começámos a precisar de quantitativos e não havia uma prática boa em termos de quantitativos, de percentagens, de cálculos, enfim. Tirando lá um professor de matemática que lá estava, todos os outros... A abordagem, por vezes, era mais a nível de sensação e não podemos partir para uma coisa dessas só a nível da sensação. Isso já nós tínhamos.

E - 6. Na sua opinião, quais as principais razões que motivaram a implementação da autoavaliação?

D - Conhecer a realidade para a poder transformar.

E - Os questionários aplicados na 1ª fase do estudo revelaram que uma grande parte dos

inquiridos aponta como motivo para a implementação da autoavaliação a preparação para uma avaliação externa. O que pensa disto?

- D -** Também é uma das razões, porque não nos podemos esquecer que as escolas, ao serem avaliadas e ao serem bem avaliadas, ganham novas facilidades (a nível de crédito de horas, etc.) e isso não é desprezível, naturalmente. Nem sequer é desprezível para quem assume uma gestão que a escola que lidera seja considerada, em determinados itens, muito boa. Eu parti de uma posição de todos os itens bons, porque foi essa a avaliação externa. O objetivo era que, pelo menos, alguns deles melhorassem para muito bom. Esse é um objetivo, é um objetivo quase de orgulho profissional também. Se calhar, havia três razões: uma para conhecermos bem a realidade e a podermos transformar; a outra para que a escola ganhasse alguma qualidade e daí alguma visibilidade também; e a outra, porque nas indicações que o Ministério tem dado, as escolas com melhor qualificação/classificação, digamos assim, poderão ter acesso a outro tipo de coisas... contratos de autonomia, crédito de horas, etc.. É evidente que, como gestor, ainda que a minha maior preocupação seja a pedagógica, não posso desprezar esse tipo de situações.

Bloco B – As dinâmicas da autoavaliação

- E -** **Agora, passamos à caracterização das práticas atuais de autoavaliação, de um processo que conta já com quantos anos de implementação?**

- D -** Este foi o 3º ano. No fundo, vamos implementar o último ano, o 4º ano de avaliação interna.

E – 1. **Durante 2011/2012, eram duas professoras, as assessoras, que formavam a equipa de autoavaliação.**

- D -** Sim.

- E -** **E nos anos anteriores, como eram constituídas as equipas de autoavaliação?**

Em 2010/11, eram três pessoas, que também eram assessoras. De acordo com o que eu disse, utilizamos as horas de assessoria para o desenvolvimento da avaliação interna. Foi um compromisso meu com o Conselho Geral que não iria haver a redundância de horas. Era a assessoria que iria fazer esse trabalho. Este ano até fomos mais longe: as duas pessoas, por força da nova legislação, integraram a Direção Executiva e foi decidido que iriam continuar a desenvolver esse trabalho. As horas já são tão poucas que elas não iriam lá trabalhar só na Direção e depois eu arranjava outras duas pessoas para fazer a avaliação interna. Isso trazia um prejuízo enorme, porque estariam lá duas pessoas que não estariam por dentro do processo e que teriam imensa dificuldade em seguir um rumo. Até porque elas, a partir de uma determinada altura, criaram uma autonomia, em termos de trabalho e de objetivos, que me tem agradado imenso. Não consigo controlar todo o processo. Vamos falando de vez em quando e elas vão apresentando alguns documentos com os quais eu concordo. Às vezes peço-lhes para ver uma perspetiva ou outra, mas só fazia sentido que elas se mantivessem. Então, agora, o que lhes pedi foi para olharem também para o documento da nova avaliação externa, com os novos itens e a nova abordagem que foi feita e, de alguma forma, tentar ir ao encontro de alguns daqueles pontos.

- E -** **Há alguma razão para o facto da equipa de autoavaliação ter esta constituição: duas pessoas,**

professoras...?

- D -** Essa foi uma das questões... Eu tive uma má experiência... Mas não é só por isso, é uma questão de disponibilidade. Nós tivemos aí um projeto, o Projeto Educativo de há vários anos atrás, em que criámos uma comissão alargada (alunos, pais,...) e a comissão acabou por se resumir aos professores, por questões de disponibilidade. Por vezes, esses pares, digamos assim, estavam mas não contribuía. Era um peso. Depois, eu optei... Achamos nós que é preferível que sempre que os pais ou os alunos tivessem de participar, fosse essa equipa, diretamente e em tempos parciais, falar com eles e ir buscar os dados ou as opiniões que eles tinham. Marcar reuniões para fazer este trabalho... não. Eu compreendo perfeitamente que é preferível ter, mas tínhamos de tomar uma opção. Ou o trabalho fluía, porque elas, o ano passado, tinham 6 horas no total para fazer este tipo de trabalho (o que é, manifestamente, pouco) ou então se tivéssemos à espera de marcar, seria... A razão é essa. São duas pessoas que me dão garantia absoluta de um trabalho eficaz e não é por coincidência que uma é de humanidades e a outra da área das matemáticas. Tentei que houvesse aqui duas abordagens um pouco diferentes: uma mais humanística e a outra mais no tratamento de dados e a nível do computador. É uma razão, se calhar, um pouco egoísta em termos de decisão, mas que teve que ser assumida.

E – 2. De que forma acompanha o trabalho da equipa de autoavaliação?

- D -** Nós, por norma, falamos. Elas conhecem o Projeto Educativo e o meu projeto de intervenção. E aquilo que falamos de vez em quando é, por exemplo, no final do ano 2010/11, chegámos a uma conclusão: os dados que tínhamos dos encarregados de educação não eram, quanto a nós, suficientes; e, então, tomámos a decisão de que o ano passado seria para olhar para a participação dos encarregados de educação em novas perspetivas. Foram essas que elas trabalharam e a informação que recolheram dos Diretores de Turma já foi um pouco mais além do que é costume fazer. Já chegámos também a outra conclusão: um dos problemas desta escola está a ser um pouco a indisciplina. Não a violência, mas a indisciplina que causa desconcentração e que causa insucesso. E já lhes pedi para elas agora também começarem, junto dos Diretores de Turma, a retirar alguns dados disso. Julgo que esse terá de ser necessariamente um dos pontos do novo Projeto Educativo: a questão indisciplina/concentração/insucesso, digamos assim. E vamos falando, vamos percebendo qual é a perspetiva que devíamos trabalhar mais. Eu lembro-me que uma das primeiras que trabalhámos e que depois resolvemos foi a questão dos transportes. Os transportes contribuía ou não para...? E, pronto, chegámos à conclusão que tínhamos que mudar os horários e mudámos. Portanto, é este tipo de questões que achamos que são importantes. Isto não precisa nada de ser coisas transcendentais. A escola não é uma coisa transcendente. Nós temos um problema que prejudica e então vamos ver como é que havemos de resolver. E vamos sempre falando. Portanto, o trabalho que elas estão a fazer tem sempre a ver com «como é que a nossa comunicação chega às estruturas? O que é que as estruturas acham de nós? O que é que os encarregados de educação acham da estrutura Direção de Turma?» e por aí fora e, portanto, há sempre uma comunicação. Agora, elas têm alguma autonomia. Mesmo elas próprias, de vez em quando, me apresentam ideias. Eu não lhes digo «peguem lá este documento e não saem daqui». Elas têm orientadores de mesa, orientadores do

Projeto Educativo e diretor da realidade... Uma das pessoas também está cá há 24 anos. A outra colega está cá há menos anos, mas já se identifica bem com o agrupamento. Elas próprias têm sido Diretoras de Turma, Coordenadoras de Departamento, por aí fora e têm essa noção.

E - Pode dizer-se que há um trabalho conjunto entre Diretor e equipa de autoavaliação?

D - Também. Vamos falando, às vezes da própria forma de construção dos documentos. Eu, às vezes, digo «É pá, eu acho que isto devia conter isto ou devia conter aquilo». Portanto, há sempre uma interação, com alguma informalidade, mas que se reflete depois, de uma forma positiva, no trabalho que elas desenvolvem.

E - E as grandes decisões, são tomadas em conjunto?

D - Sim. Aliás, nós fizemos uma avaliação intermédia no segundo ano do mandato, com alguns inquéritos, que refletiram algumas questões. Agora vamos voltar a fazer e, portanto, quando elas fizerem os inquéritos, haverá aí uma participação minha, porque há perspetivas que eu tenho vindo a apontar, de coisas que eu ouço em reuniões, que eu leio em atas, que os encarregados de educação me falam. Eu vou apontando, vou-me lembrando de algumas coisas e digo «vamos perguntar isto». Agora mesmo que perguntemos dos transportes, é só para confirmar se as coisas estão bem. Dantes perguntávamos para saber se estavam bem ou não, não é? Sabíamos que alguns estavam mal. Agora, a nossa expectativa é que a pergunta seja se está bem, não é? Portanto, uma confirmação. Aí sim, iremos agora falar mais algumas perspetivas.

E - Considera que a liderança que exerce ao nível deste trabalho é um fator que facilita a tarefa à equipa de autoavaliação?

D - Sim. Porque nós, quando conhecemos bem uma realidade, vamo-nos apercebendo rapidamente daquilo que vai mudando a realidade. Há coisas que demoram mais tempo, outras não. Agora, basta olhar para o número de almoços que nós estamos a servir e verificar que, de facto, há menos dinheiro nas famílias. Os miúdos já não vão tanto comer baguetes lá fora. Ainda bem! Há mais suplementos alimentares agora. Porquê? Porque, de facto, há mais gente que, se calhar, precisa. Todo este tipo de ideias que nós vamos visualizando serve-nos depois para fazer um questionário sobre isso e perguntar porquê ou chegar à conclusão do porquê. Tudo isto são ideias que vão sendo lançadas. Às vezes, os Diretores de Turma dão-me informações que nós, às vezes, nem imaginávamos. Pessoas que se queixam que não têm dinheiro para isto, não têm dinheiro para aquilo, que ficaram desempregadas. E isso vai-nos revelando uma nova realidade. Para quê? Para quando alguém pegar na escola, em termos de gestão, não tenha de começar do nada. Isto é um processo contínuo. Os Diretores mudam, a escola é a mesma. Portanto, é necessário que haja... Acho que até é um dever profissional que se vá deixando uma bagagem suficiente para que o outro possa dar seguimento, mudando rumos.

E - Considera que o conhecimento produzido tem ido ao encontro do que procurava?

D - Por vezes, há variações. Há coisas que achávamos que eram importantes e depois acabam por não ser. Nós temos privilegiado imenso a participação dos encarregados de educação, mas descobri que muitos dos encarregados de educação não vêm porque é opção deles. Isso para mim foi uma novidade. Achava que as pessoas não vinham porque ou não se sentiam à vontade ou não tinham tempo. Mas eu cheguei a uma conclusão interessante: há encarregados de educação que pura e

simplesmente acham-se no direito de entregar toda a responsabilidade da educação aos filhos e ponto final. Foi uma novidade para mim. Portanto, esse contacto que fizemos foi interessante. São coisas que vão surgindo. Pronto, e outras que nós valorizávamos e afinal não eram assim tão importantes. Outras que, se calhar, desvalorizávamos e acabámos por ter de concluir... não quer dizer que elas sejam pedagogicamente importantes. A participação das pessoas depende do assunto. Portanto, nós fazemos várias reuniões, vamos todos os períodos a todas as escolas do concelho e temos chegado a uma conclusão curiosíssima: quanto menos problemas há, menos gente está presente. É curioso: nós chegamos a um sítio e não está lá praticamente ninguém (já tem acontecido). É porque as coisas estão bem na perspetiva dos encarregados de educação. Se há um problema qualquer... Eu lembro-me concretamente que havia um problema qualquer para resolver com os autocarros de [REDACTED]. Nesse dia tínhamos lá toda a gente. Foi resolvido o problema e na outra vez que lá fomos, não estava lá quase ninguém. Portanto, é este tipo de avaliação que nós vamos fazendo também.

E - Em termos de métodos de recolha de dados, a entrevista foi usada em 2009/2010 e os questionários em 2010/2011. Houve alguma razão específica para a mudança entre métodos?

D - Tem a ver um pouco com aquilo que eu disse. A entrevista dá-nos algumas ideias, mas, por vezes, mais a nível de uma opinião, de uma sensação. O questionário dá-nos, para além disso, dados mais concretos sobre o que queremos. São mais medíveis, digamos assim. É mais fácil de medir aquilo que queremos, com mais pessoas e com mais rigor, pelo menos em termos daquilo que está ali expresso. E essa, fundamentalmente, foi uma das razões. Porquê? Porque o inquérito também pode ser muito abrangente, mas tem a tendência para se tornar mais específico em relação aos assuntos. Os assuntos estão mais limitados (20 perguntas, 30 perguntas, não interessa), mais fechados. O inquérito surge também da própria perspetiva que a equipa tem, que a própria P, se calhar, como professora de matemática, também tem. Isto tem a ver, julgo eu.

E - Os resultados que obtive nos questionários aplicados na 1ª fase do estudo revelaram que as escolas não apostam muito na observação de aulas como método de recolha de dados para a autoavaliação. Na sua opinião, porque é que isso acontece?

D - Sabe que é um terreno muito difícil, muito complicado de entrar, porque raras são as pessoas que têm essa disponibilidade. Mal a mal, quando têm que ser obrigadas para a avaliação delas próprias. Para a avaliação da instituição, nem sequer pensei em ir por aí. Nós todos sabemos que as aulas observadas (e eu tenho alguma experiência disso também), com datas combinadas, são aulas, mas não são aulas puras. Até a própria pessoa, saber que vai ser observada, psicologicamente muda de postura. Não é para melhor nem para pior, muda. Não é a mesma coisa. E nós nem sequer fomos por aí, até porque eu considero que a nossa avaliação interna tem um longo caminho a percorrer para atingir uma efetividade de propósitos. Isso até poderia parecer aos meus colegas um pouco pretensioso e prepotente. Não o fiz e não irei sequer fazê-lo no meu mandato.

E - Na divulgação, análise e debate dos resultados, este agrupamento tem apostado em que estratégias?

D - Nós temos optado por fazê-lo essencialmente através do Conselho Geral e da Associação de Pais. Algumas coisas também têm estado na internet, onde vamos colocar agora também este relatório, o grande relatório, o primeiro que foi feito. E os Diretores de Turma também, de alguma forma,

aproveitam a perspectiva que mais lhes interessa. Da parte dos pais, de facto, por uma questão também cultural, eu acho que eles têm uma perspectiva da escola sempre muito individual: eles e o seu filho. Desde que essa perspectiva seja agradável, se o filho estiver numa turma que eles consideram que é boa; se o filho tiver um horário que também não é mau; se os filhos tiverem professores que têm uma imagem profissional boa, a escola é belíssima e não sentem muita necessidade... Vão ao regulamento interno quando há um conflito ou um confronto de ideias, verificar se aquilo de facto lá está, porque até aí, se calhar, não o leram. Portanto, o mostrar é relativamente fácil (internet,...). O problema é que não o sinto e isso é um facto. E, das três linhas orientadoras do nosso Projeto Educativo, aquela que eu considero ainda mais frágil é o envolvimento com a comunidade e a participação dos pais. Temos um maior número, mas ainda longe de uma participação efetiva. A divulgação é feita, mas eu julgo que se esbate, porque não há uma procura de perceber como é que isto funciona. A preocupação dos pais é muito direcionada. É válida, obviamente e perfeitamente compreensível, mas é muito direcionada de uma forma individual. Ainda não há uma perspectiva de cultura de escola, digo-o de uma forma algo triste. Quando se fala em comunidade escolar, os pais não têm essa perspectiva. Têm essa perspectiva quando os seus... Ou melhor, há uma perspectiva maior sobre os direitos do que sobre os deveres. É uma questão social, uma questão de conjuntura e é muito difícil, muito difícil.

E - Em termos do conhecimento procurado e produzido, os resultados que obtive da 1ª fase do trabalho empírico que estou a desenvolver revelaram que a maioria das escolas em análise valoriza mais os resultados do que os processos e os contextos. Pensa que aqui, neste agrupamento, isso também ocorre?

D - É inequívoco que os resultados são claramente importantes, mas aqui eu julgo que os meios para os atingir têm sido valorizados. Nesse último relatório, houve ali uma preocupação em não sintetizar demasiado. Não dizer «no capítulo da gestão, considera-se que, das três ações, duas foram positivas e uma foi negativa». Há ali também uma identificação das ações. Portanto, elas têm nome e são hierarquizadas, digamos assim. Achámos que é importante... Mas é evidente que os resultados são aqueles, isto é quase um defeito profissional que quando nós, nesta profissão e noutras que lidam muito com papéis, sabemos que há um documento que tem uma série de capítulos, mas que no final tem uma síntese, a nossa tendência é para ir lá. É um defeito de tempo e até de abordagem, porque se tiver lá a síntese, não estamos à espera de ler os passos todos para chegar à síntese. Mas, enfim, talvez não seja uma pergunta muito fácil de resolver. Mas eu acho que o simples facto de todos os documentos preparatórios ficarem, digamos, guardados, é o exemplo de que não se utilizou aquilo como descartável para criar um documento. Portanto, eles ficam como base de todo o trabalho, mas inequivocamente, o resultado é, de facto, importante.

E - Como é a participação do Conselho Geral no processo de autoavaliação? O Conselho Geral requer informações para acompanhar e avaliar o funcionamento do agrupamento? Aprecia os resultados da autoavaliação? Emite recomendações face à informação que recebe?

D - Tal como eu disse há pouquinho, há alguns documentos que fazem parte dos meus deveres de gestão. Levar alterações ao regulamento interno, levar a proposta de orçamento, levar as contas de gerência, levar o relatório final do Plano de Atividades. Para além disso, depois levo todo um trabalho de

autoavaliação da escola que a própria legislação do Conselho Geral não exige. Levo todos os documentos que fizeram parte da avaliação na perspetiva dos encarregados de educação. Enfim, muitas coisas e talvez é por serem tantas, que as pessoas... (risos). Não, nunca ninguém me solicitou nada para além daquilo. A não ser da vez que concordámos todos no Conselho Geral que era necessário ali uma abordagem um pouco mais específica dos encarregados de educação e aí, nós fizemo-la. Mas que me digam «nós precisamos de uma abordagem disto ou daquilo», não. Eu levo, porque entendo que devo levar, porque o Conselho Geral, como me elegeram, deve ter noção de qual foi o projeto de intervenção que apresentei, o Projeto Educativo que se criou em torno dele e, enfim, o que é que se está a fazer ao longo dos anos.

E - Então, nestes anos, este Conselho emitiu uma recomendação relativamente ao processo de autoavaliação?

D - Sim. Achavam que havia ali uma perspetiva que não estava a ser... Já não me recordo qual era o contexto, mas, enfim, isso agora também não é importante. Mas, sim, alterámos essa perspetiva.

E - A informação que leva a esse Conselho é aquela que considera pertinente apresentar, selecionada por si?

D - Exato. Levo toda a informação que elas me apresentam. Envio alguns dias antes das reuniões. Só para ter uma ideia, levámos essa nova perspetiva dos encarregados de educação; levámos a frequência da sala de estudo; levámos o número de aulas de substituição com plano de aula, sem plano de aula; quantos alunos foram expulsos da sala durante o ano letivo; quantas repreensões registadas houve; quantos processos disciplinares houve. Portanto, eu levo isto tudo, só que, pronto, aquilo é mais um *powerpoint*. As pessoas, às tantas, já não querem saber. Dizem «sim, senhor. Bom.», mas... Também levo isto ao Conselho Municipal.

E - 3. Na sua opinião, quais os princípios/objetivos que orientam as práticas de autoavaliação deste agrupamento?

D - Quando iniciei funções, tinha duas perspetivas: se aquilo que eu pensei tinha alguma razão de ser e depois, daquilo que eu achei que era válido, como é que deveríamos abordar. Os objetivos agora têm mais a ver com a confirmação daquilo que toda a gente considerou importante: se nós estamos a trabalhar nesse sentido ou não; e se há resultados. Já conseguimos verificar alguns: a questão dos transportes; a questão da dinâmica cultural. Tudo isso está mais que conseguido. Portanto, essa perspetiva está perfeitamente ganha. A mais frágil é, de facto, o envolvimento dos pais. Nós temos três linhas orientadoras: a literacia da literatura da informação, que tem sido, julgo eu, conseguida, numa perspetiva também lúdica, também de envolvimento com a biblioteca municipal; depois a outra, que é a articulação entre ciclos, essa também claramente ganha. Era uma prática que este agrupamento não tinha. Éramos um agrupamento, mas esta escola era esta escola e as outras eram as outras. Agora, temos variadíssimas reuniões de grupo disciplinar de matemática até ao 1º ciclo, temos as AECs a reunir com os 5º anos. Toda essa prática foi muito conseguida; por fim, o envolvimento dos pais, que subiu o número, mas não subiu tanto a qualidade da participação. Vieram, participam nas atividades lúdicas (se os filhos lá estiverem, correm para ir ver, principalmente os mais pequeninos), agora, em termos de qualidade de participação, não. A

participação é feita de duas formas: vir aqui receber umas faltas, processo disciplinar que exista com o miúdo ou em forma de conflito com a instituição. Esse é um fenómeno que se está cada vez mais a alastrar. As pessoas partem logo para o direito da contestação, sem antes terem participado no processo. Isso desgosta-me um bocado, mas quem sou eu agora... Quem sou eu, não. Sou o Diretor e tento explicar isso às pessoas, embora não as possa obrigar. Portanto, não compreendo que se faça, por exemplo, uma queixa a uma estrutura acima de mim quando eu não fui visto nem achado para tentar resolver a situação. Quando falo em qualidade de participação, também tem a ver com isto.

E - Nos questionários aplicados na 1ª fase do meu estudo, os objetivos que reuniram menores frequências foram impressionar os avaliadores externos, prestar contas e cumprir com uma obrigação. Como entende estes resultados? Considera que este é o caso deste agrupamento?

D - Não, porque até agora nunca tivemos nenhuma solicitação nem nenhuma avaliação externa. Portanto, não tivemos essa conjuntura, essa circunstância. Logo, não. Em relação ao *prestar contas*, prestamos contas internamente, porque queremos. Fazemos sempre Conselho Pedagógico, Conselho Geral e Conselho Municipal. Todos os documentos da avaliação passam por estes três órgãos, que são órgãos de administração e gestão. A *obrigatoriedade* da autoavaliação... Embora não seja o seu único propósito, também fazemo-la por isso. Fazemo-la pelas duas razões. Uma está implícita na outra, mas o que eu acho é que quem vier de novo não terá de partir tão de trás. Eu acho que é importante. A sociedade anda tão depressa que se nós, cada vez que iniciamos um processo de gestão qualquer, tivermos que regressar sempre ao princípio para perceber a realidade onde estamos, é tempo que não conseguimos recuperar. As solicitações são imensas, são tantas, diárias, de tanta gente, que achamos que é importante. Eu sou defensor de que nós devemos conhecer as nossas limitações, as nossas valências e devemos conhecer o sítio onde estamos, quem somos e quem são os outros que nos rodeiam. Isso é muito importante.

E - 4. Quais as principais dificuldades que têm sentido na dinamização destas práticas de autoavaliação?

D - Muitas vezes o tempo que as pessoas demoram a responder. Esse tem sido um dos maiores problemas com os quais elas se têm deparado. O tempo que se demora a responder pode ter duas razões e nós não conseguimos identificar. Quer dizer, se conhecermos a pessoa até podemos, interiormente, pensar por que é que é. Isto pode ser por dois motivos: ou porque as pessoas não têm tempo ou porque as pessoas não têm interesse. Por vezes, esse é um dos maiores constrangimentos porque elas depois precisam de tempo para receber os dados, tratá-los e fazer um relatório. Esse talvez terá sido o maior constrangimento com que nos deparámos. No final do ano, elas andavam completamente... Depois andavam a fazer várias coisas ao mesmo tempo. Já estavam na comissão de horários também, porque isto são sempre os mesmos. As escolas pequenas, para além de serem pequenas, são sempre os mesmos a trabalhar, porque egoisticamente são aqueles em que nós confiamos. Mas talvez o maior problema seja o retorno que as pessoas dão, quer em termos de tempo que demoram (porque demoram mais tempo), quer em termos de investimento naquilo que respondem. Por vezes, nota-se que as respostas são dadas para ver se despachamos isto.

E - E que fatores têm facilitado este trabalho?

- D -** Facilita muito a capacidade técnica, de conhecimentos e a disponibilidade que a equipa tem. Têm sido incansáveis nesse aspeto. Compensam as fragilidades que a outra parte tem. E o que é facilitador também é nós não sermos ambiciosos na avaliação interna. Quer dizer, não se está a exigir que a equipa faça um diagnóstico, um método swot, digamos, ao quadrado, não é isso que se pretende. Sabendo elas que têm alguma margem de manobra, não há aqui constrangimentos muito fortes, porque o objetivo também não é transcendente.
- E -** **Os questionários aplicados na 1ª fase deste meu estudo apontaram que a política educativa atual não tem facilitado muito, mas, pelo contrário, condiciona a implementação da autoavaliação nas escolas. Concorda? Porquê?**
- D -** Tem condicionado, tal como condiciona clubes, projetos e tudo o que está relacionado com a plena ocupação dos tempos dos alunos. De acordo com a nova organização do ano letivo, as horas que são dadas, o crédito que nós temos para estas coisas é cada vez menor. Daí a minha solução de serem estas pessoas que estão connosco na Direção a fazerem a avaliação. No fundo, oficialmente, quem vai concluir a avaliação interna é a Direção da escola. E isto porque não se consegue atribuir mais horas. Portanto, esse é um dos grandes problemas. É exigido um estudo e, lá está, nós não temos dinheiro para contratar empresas. O trabalho que elas estão a fazer, a empresa fá-lo-ia e, se calhar, de uma forma mais técnica, mas seria muito caro. Nós temos prioridades e, de facto, pagar a uma empresa de avaliação interna não é a nossa prioridade.

Bloco C – Efeitos e expectativas

E – 1. Na sua perspetiva, qual a utilidade da autoavaliação institucional?

- D -** Fundamentalmente, é mostrarmos quem somos. As organizações têm que ter uma identidade, uma marca. Portanto, quando uma organização está incluída numa comunidade, todos nós, mais ou menos, temos uma ideia sobre ela. Temos uma ideia sobre o tribunal, temos uma ideia sobre o centro de saúde, temos uma ideia sobre o supermercado. Portanto, há uma ideia e essa ideia tem que ser também trabalhada pela própria organização. Se queremos que a ideia seja boa, temos de trabalhar para ela. Se não nos importamos, enfim, qualquer coisa serve, não nos importamos. Portanto, é aquilo que acontecer. Nós entendemos que esta organização deve ter um bom nome, ou seja, tem de ser uma garantia de que, quando se fala neste agrupamento, independentemente dos problemas que existem, o encarregado de educação (que é sempre o mais importante) e o aluno entendam que esta é uma boa organização. No fundo, que está bem organizada. Essa avaliação interna serve precisamente para nós percebermos o que é que os outros também acham de nós. Internamente, dentro da estrutura, eu pergunto àqueles a quem eu sirvo em termos de Direção o que é que eles acham de nós, o que é que nós fizemos de bem ou o que é que ainda não fizemos e porque é que não fizemos. No fundo, é esse relacionamento que deve haver. Portanto, o meu dever público e o que é que as pessoas que descontam e que são utentes deste serviço público acham de nós. Eu acho que a avaliação interna é fundamental. Se nós não nos preocupamos com os outros a quem servimos, estamos sujeitos a que digam mal de nós. E isso acontece imensas vezes nos tribunais, nos centros de saúde, nas escolas...

E – 2. Considera que a comunidade educativa valoriza o trabalho que tem vindo a ser realizado

no âmbito da autoavaliação? Porquê?

- D -** Em termos gerais, julgo que não se dá muita importância. Entendem que é bom, entendem que a legislação assim o exige, mas não sei se as pessoas mudam práticas. Não sei. Essa é outra parte que nós não conseguimos avaliar: se as pessoas mudam práticas por causa de conclusões que foram dadas. Não sei. Essa é uma parte que esta avaliação ainda não... Será um ponto interessante saber até que ponto é que as pessoas mudam práticas por causa de uma nova consideração em termos de realidade. Mas não se ouve muito nos corredores (risos). Não é das perguntas que qualquer colega que cá chegue me venha fazer «Então, têm avaliação interna ou não?». Perguntam pelos horários, se há casas para alugar, como é que são os alunos. Agora, nunca ninguém me perguntou se esta escola tem avaliação interna. Se calhar, responde à pergunta.

E – 3. Na sua opinião, os membros da comunidade educativa (pelo menos, aqueles que têm conhecimento) acreditam efetivamente nas potencialidades da autoavaliação para a melhoria da qualidade do serviço prestado?

- D -** Nalguns aspetos, sim. Um dos aspetos fundamentais foram os transportes. Nós fizemos inquéritos bastante simples a todos os encarregados de educação dos alunos transportados e deve ter sido dos poucos inquéritos que nós fizemos que devemos ter tido uma resposta efetiva de entrega na ordem dos noventa e muitos por cento. Porque muitas dessas pessoas se queixavam dos transportes. Portanto, no fundo, é um sintoma de que nós ao avaliarmos uma situação, as pessoas entendem que participam no processo também e isso é importante. Partindo deste exemplo, julgo que, em determinadas perspetivas, eles percebem a importância da avaliação. Quando lhes toca diretamente. Portanto, se eu perguntar a um pai aqui da vila o que é que ele acha da rede de transportes, nem sabe. Não lhe interessa.

E – 4. E no seu caso, que importância atribui à autoavaliação do agrupamento?

- D -** Atribuo bastante, tal como já foi aqui falado. Primeiro, quero individualmente, enquanto Diretor, perceber se as perspetivas que existiam são as mais corretas. Portanto, este é o mundo que eu imagino e, pronto, não vale a pena avaliação nenhuma, porque eu é que estou certo. E a avaliação tem-me feito consolidar algumas ideias e feito ver que outras não valem a pena, porque as pessoas também não querem e isso não vale a pena. Nós podemos dizer «olhe, estão aqui os resultados», mas já sabemos que aqueles resultados não vão servir para nada, porque ninguém os vai aproveitar. Mas, para mim, a avaliação interna é claramente importante. Eu acho que quando uma pessoa se candidata a um lugar destes, tem que ter um projeto e o projeto é uma coisa muito simples, não? Às vezes, utilizamos palavras técnicas, mas isto não é mais do que eu chegar ali e dizer assim «em que é que eu posso ajudar? Ah! O problema é este, então vamos resolver». Fundamentalmente, a vida de um gestor, seja ele qual for, é isso. É ver o que é que ainda não está bem e melhorar. E vamos pedir ajuda, vamos perguntar o que é que ainda não está bem. Por vezes, esta simplicidade perde-se um pouco nesta confusão, mas não é mais do que isto. Ora, a avaliação interna não é mais do que isto: perceber o que é que não está bem e melhorar. Resume-se a isso. Se eu não souber quais são os problemas do pessoal não docente (se não me disserem!), se eu os considerar todos iguais, se eu não

souber o que é que cada um gosta mais de fazer, onde é que cada um é mais útil, posso ter alguém na reprografia que está a fazer um mau trabalho, posso ter outro na papelaria que também está a fazer um mau trabalho e, por exemplo, pode bastar trocá-los para a coisa funcionar. No fundo, em termos simplistas, a avaliação interna é isso, não é?

E – 5. Considera que esta comunidade educativa (principalmente, os órgãos e a equipa envolvida neste processo) tem-se mostrado preparada para implementar um processo de autoavaliação de forma participada e consistente? Porquê?

D - Não. Por enquanto, não acredito. Eu acho que poderá vir a estar preparada no futuro se conseguir compreender este processo mais interno, mais liderado pela Direção. Nesta comunidade não é prática, não se faz. O que é que as pessoas, por norma, avaliam? Avaliam, eventualmente, uma campanha eleitoral: uma promessa ou outra que não foi cumprida, mas isso rapidamente se esquece. Aqui, vão avaliar se o filho teve um percurso bom (e aí a escola é boa), se não teve (os professores podem ter sido menos bons, os transportes eram maus, etc.). Eu lembro-me que uma vez, já há muitos anos, convoquei toda a comunidade para virmos aqui para debater um Projeto Educativo. Apareceram as pessoas que eu queria cá, mas só apareceram essas (alguns professores, o presidente da Associação de Pais, algumas pessoas que são profissionais liberais: advogados, médicos...). Esses são importantes, mas não são esses os representantes da maior parte desta população. Eu não sinto que haja condições ainda. Aquele conceito que já vemos em algumas escolas, em que as Associações de Pais assumem, por vezes, processos de autoavaliação do agrupamento na perspetiva dos encarregados de educação e participam em ações de divulgação, de melhoria. Não, aqui não acredito que as pessoas estejam preparadas para isso.

E - Na sua opinião, há alguma estratégia a implementar para que esta realidade mude?

D - Esse é o desafio para o próximo Projeto Educativo. Na minha opinião, o próximo Projeto Educativo tem de focar duas perspetivas, a dos encarregados de educação e a do comportamento desajustado dos miúdos. As coisas estão interligadas. Não vale a pena dizer que não estão, porque estão.

E – 6. Se tivesse de descrever uma boa prática formal de autoavaliação, o que descreveria? Porquê?

D - Nós partimos de uma situação privilegiada: como não havia praticamente nada, toda a intervenção da avaliação interna que nós fizemos, ela foi positiva. De qualquer forma, eu julgo que a intervenção que temos vindo a fazer junto dos encarregados de educação (e pode parecer um contrassenso – porque é aquela perspetiva que mais tem falhado –, mas não é), é aquela que nos tem dado uma ideia mais clara, porque... Nós, às vezes, olhamos e dizemos «Ah, o Alentejo é pobre.», mas é apenas uma ideia. Mas nós temos chegado, de facto, a conclusões dramáticas. Essa avaliação interna, dos encarregados de educação deste agrupamento, tem sido interessante, muito interessante. Às vezes até é difícil de perceber como é que nós olhamos para todos os alunos da mesma maneira e eles não são todos iguais: não têm pais iguais, não têm o mesmo dinheiro; alguns chegam a casa tarde e levam muitos trabalhos de casa para fazer. Tudo isto foi interessante. Até houve uma redução de alguns trabalhos de casa. Nem todos os professores concordaram, mas até aí houve... Estas pequenas coisas

é que são aquelas mais válidas.

A outra boa prática que seria interessante implementar, seria aquela perspectiva que falei há bocadinho, que era de saber o que é que a apresentação dos resultados e das conclusões a que chegamos muda nas práticas das pessoas. Essa não fizemos, porque essa é mais difícil. Mas essa é uma perspectiva interessante. O que é que mudaria nas pessoas (professores, auxiliares)?

E - Relativamente à intervenção que fizeram junto dos encarregados de educação, como recolheram os dados e obtiveram o conhecimento de que falou?

D - Essencialmente, optámos por uma situação para não ser influenciada pelo próprio encarregado de educação. Foi através de um estudo junto dos Diretores de Turma, com os dados que eles próprios têm. Dados concretos. Não é tanto de conversas que se possam ter, porque qualquer encarregado de educação poderia vir dizer «A vida está muito mal. Já não tenho dinheiro». Depois confrontámos esses dados com os que temos sobre os escalões da Segurança Social, etc. e que nos permitem verificar se aquilo é verdade. Mas, fundamentalmente, foram os Diretores de Turma que foram transmitindo dados à equipa.

E – 7. E, na sua opinião, neste agrupamento, o processo de autoavaliação já conseguiu promover mudanças? E melhorias? Fundamente as suas respostas.

D - Já. Já. Uma das mais visíveis é a questão dos transportes. Pode parecer indireto, mas algumas parcerias... Por exemplo, fizeram críticas ao espaço exterior (por estar assim ou assado) e isso levou-nos a implementar parcerias com a Junta de Freguesia para virem cá cortar as ervas e árvores. Portanto, esse tipo de resposta que nos é dado, até através da própria Associação de Pais, significa que houve claramente melhorias nesse aspeto. Concretamente, para mim, os transportes talvez seja aquilo que nos permitiu modificar aqui a nossa realidade. Nós devíamos ser a escola do país que entrava mais tarde. Não há muitos anos atrás, entrávamos a um quarto para as dez da manhã. Não fazia sentido. Os alunos saíam às cinco e um quarto e maior parte deles só tinha autocarro às seis e meia. Ficavam aqui uma hora e tal. Tudo isto são questões importantes. E isso foi claramente alterado.

E – Algumas das melhorias que se verificaram foram ao encontro da melhoria dos pontos fracos apontados pelos avaliadores externos?

D - Sim. A questão dos horários da própria escola, da abertura da biblioteca... A questão dos transportes também tinha sido referida e claramente chegámos à conclusão que tudo aquilo que dependia de uma intervenção foi resolvido. Havia ali respostas internas que tinham, às vezes, a ver com a organização a nível de departamento ou de grupos disciplinares, mas os casos em que havia uma incidência externa, julgo que todos eles foram resolvidos.

E – Os questionários que apliquei na 1ª fase do meu estudo revelaram que a maioria dos processos se resume à recolha de dados. Constata-se que o mais crítico tem sido utilizar a informação para a ação. Partilha desta opinião? Como ocorreu, neste agrupamento, a passagem da informação à ação?

D - Algumas coisas, como já foi aqui referido, foi relativamente fácil. Reuniões com a Rodoviária, com a Câmara, com as Juntas. Curiosamente, às vezes, as mudanças internas são as mais difíceis.

Departamento, Grupo Disciplinar... essas são as que, por vezes, demoram mais tempo, mas eu julgo que determinadas coisas têm sido levadas a cabo. Inclusive coisas aparentemente banais como, por exemplo, solicitar aos professores sugestões de melhoria para a sala de professores. Enfim, tudo isso é importante. Dentro das possibilidades, temos ido ao encontro de algumas. Mas, de facto, o fazer o diagnóstico e depois ir ao encontro... Por vezes, não há dinheiro para isso. Há situações que precisamos de dinheiro para melhorar e essa parte, depois da efetivação, nem sempre corre muito bem. É como disse, chega-se a esta conclusão, faz-se um plano de melhoria e, pronto, tudo bem. E efetivá-lo? Isso depois...

E - Mas, neste agrupamento, há já alguns hábitos de, a partir dos diagnósticos efetuados, elaborar planos de melhoria?

D - Sim. Nós temos vários planos de melhoria. Do Conselho Geral, de Departamento... Temos inclusive um plano de ocupação dos tempos livres dos alunos. O plano de melhoria é, no fundo, para responsabilizar cada estrutura. Dizer-lhes «olha, a tua responsabilidade para melhorarmos é essa». E nós depois também temos um plano de melhoria interno. Portanto, quando nos foi dito que os transportes não funcionavam, nós tínhamos de decidir e melhorar isso. Os Departamentos têm documentos que refletem aquilo que se tem que melhorar. Aliás, foi uma das imposições também. A inspeção, na organização da gestão do currículo, ficou agradada com algumas coisas e chamou-nos à atenção para outras.

E - A elaboração desses planos de melhoria é da responsabilidade da equipa de autoavaliação?

D - Não. Não. Normalmente, em Conselho Pedagógico são transmitidos os resultados da avaliação interna e depois o trabalho é direcionado para as estruturas. Portanto, o que é pedagógico, o que é administrativo, o que é ao nível dos auxiliares é dirigido. Há coisas que se perdem no caminho, como é evidente. Nem tudo se consegue controlar, mas julgamos que a informação sobre o que está melhor ou pior na escola consegue passar. As pessoas sabem minimamente e, às vezes, até vêm ter comigo e reportam-me determinadas situações. Portanto, as pessoas já não partem do nada para dar uma opinião. Já sabem que há preocupações, vêm-me dizer «Olha, isto não se resolveu. Vamos melhorar aqui. Vamos melhorar ali» e isto é porque conhecem já alguma coisa.

E - E como procedem para compilar todas essas sugestões num único plano de melhoria?

D - O Pedagógico acaba por fazer ali. No fundo, no Pedagógico é onde se concentram as pessoas que melhor conhecem esta realidade, quer a nível de Departamento, a nível de documentação. São pessoas que, por norma, estão há mais anos na escola e a conhecem melhor.

E - E avaliam os planos de melhoria implementados?

D - Também. As pessoas dão alguns *feedback* sobre aquilo que se fez e a equipa vai analisando e compilando.

E - 8. Na sua perspetiva, quais os pontos fortes do processo de autoavaliação deste agrupamento?

D - Eu penso que, se calhar, já os referi. Pode ser entendido como um ponto forte passarmos do não termos praticamente nada a fazer-se qualquer coisa. A disponibilidade que houve das pessoas e até essa curiosidade em fazer um diagnóstico da escola também são pontos fortes.

E – E os pontos fracos?

D - Os pontos fracos tiveram a ver com dificuldades a nível de gestão de tempo para as pessoas poderem trabalhar convenientemente. As pessoas trabalham sempre muito mais horas do que aquelas que têm. E também alguma indiferença sobre a importância que é dada ao processo. E não termos algum dinheiro que nos pudesse levar a comprar também literatura que nos ajudasse em termos de processo (construir questionários, enfim!). Nós vamos retirando daqui e dali, outras são da nossa lavra.

E – 9. Se tivesse poder para tal, o que mudaria ao nível das práticas e processo de autoavaliação deste agrupamento? Como o faria?

D - Essa é uma pergunta difícil, porque eu precisava de fazer uma autoavaliação da autoavaliação que promovi. Eu acho que só uma avaliação externa é que me poderá dar essa resposta. Neste momento, eu não consigo perceber o que é que nós fizemos de bem e o que é que fizemos de mal. Percebo que há questões que fizemos bem, outras que serão um pouco inócuas, mas não consigo perceber. Acho que terá que vir alguém dizer-me «Desculpe lá, mas isto não reflete de facto...» ou «isto não faz sentido» ou «isto não está bem». Penso que a resposta terá que ser essa.

E – 10. Na sua opinião, em que estratégias se deve apostar para que a autoavaliação institucional (não só neste agrupamento, mas sim a nível nacional) seja eficaz?

D - Deveria fazer parte de competências legalmente definidas. Isto pode parecer mais uma, já temos poucas (risos). Mas eu acho que, pelo menos, cada representante, cada estrutura (coordenador de Departamento, coordenador de Ciclo) deveria ter a competência de fazer sempre, para além do regimento interno da estrutura, uma avaliação de procedimentos e de resultados do seu próprio... Há aqueles relatórios no final do ano que as pessoas fazem, mas eu acho que isso não é, digamos, articulado. Aquilo é mais um papel para ficar ali, quase sempre *copy paste* do ano anterior, mas eu acho que essa avaliação deveria ser feita. Quer dizer, também a podemos criar internamente. Nós podemos criar em cada estrutura um guião de avaliação da sua própria função para que, no fundo, depois a equipa pudesse ela própria, quase automaticamente, estar formada e aí já com outras perspetiva: perspetiva da responsabilização dos pais, dos docentes, do pessoal não docente, dos alunos. Que houvesse uma inerência de funções, que a própria função tivesse essa competência. Seria interessante. Ou seja, os coordenadores de Departamento teriam a função de organizar uma autoavaliação dos processos, das reuniões (como é que correm as reuniões? Quais são os assuntos mais importantes que se debatem? O número de falta dos docentes).

E - Penso que acabou de apontar uma mudança que acharia interessante fazer ao processo de autoavaliação do agrupamento.

D - Exato. Daria essa competência. Batiem-me logo, mas daria, porque era mais eficaz. Não quer dizer que não existisse uma equipa que depois coordenasse todo esse trabalho, mas o trabalho de base era da responsabilidade dos coordenadores. Uma equipa de avaliação interna não tem acesso a tudo. Só tem acesso àquilo que lhes deixam ter. Eu acho que os dados deveriam ser uma competência inerente a... Penso que a Associação dos Pais deveria ter o dever de dar o número de pais associados, o número de pais que perguntaram, que participaram... Eu acho que isso seria extremamente

interessante, porque ir buscar estes dados todos é humanamente impossível.

Bloco Final – Finalização da entrevista

Entrevista à equipa de autoavaliação da UGE3 (E2-UGE3)

(Coordenadora da equipa- **P**; Outra docente da equipa – **B**; Entrevistadora/investigadora - **E**)

20 de setembro de 2012; 14h50 – 16h30;

Sala 13 da escola sede da UGE3

BLOCOS INTRODUTÓRIOS

Bloco I – Legitimação da entrevista

Bloco II - Caracterização geral do(s) entrevistado(s)

E - Se não se importarem, começamos com as questões relativas à caracterização dos elementos da equipa pela seguinte ordem: **P** e depois **B**.

E – 1. Qual a sua idade?

P – 35.

E – 2. Que habilitações académicas possui?

P - Eu sou licenciada em Matemática, ensino de Matemática.

E - É detentora de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares?

P - Não.

E – 3. Que função profissional desempenha neste agrupamento?

P - Sou professora de Matemática, do grupo 500.

E - E leciona a que níveis de ensino?

P - Ao 3º ciclo e ao secundário.

E - Então pertence ao Departamento de Matemática e Ciências Experimentais?

P - Exatamente.

E – 4. Há quanto tempo trabalha no ensino? E nesta organização?

P - Como realizei o estágio pedagógico em 1999/2000 e desde então sempre lecionei, tenho 13 anos de serviço completos. Nesta escola, já conto com 6 anos letivos completos.

E - É professora do quadro deste agrupamento?

P - Sim.

E - Para além de pertencer à equipa de autoavaliação e ser assessora, desempenhou no ano letivo transato mais algum cargo?

P - Sim. Era Diretora de Turma.

E – 5. Há quanto tempo pertence à equipa de autoavaliação?

P - Pertença à equipa desde 2010/2011. Há 2 anos letivos.

E – 6. Porque razões integra esta equipa?

P - Por nomeação do Diretor.

E – 7. Que experiência possui no âmbito da dinamização de práticas de autoavaliação institucional?

P - A minha experiência vem do trabalho de campo que fui desenvolvendo desde que pertenço a esta equipa.

E – 8. Costuma ler sobre o assunto?

P - Sim. Costumo fazer pesquisas na internet e ler as páginas e documentos que vão aparecendo.

E – 9. Que conhecimentos possui sobre o processo de autoavaliação deste agrupamento?

P - Como elemento da equipa nos últimos 2 anos letivos, conheço tudo sobre o processo, porque fazemos tudo em equipa. Tenho conhecimento dos resultados obtidos pelo trabalho que temos vindo a desenvolver, englobando todos os níveis de ensino.

E – 1. Agora passamos para a caracterização da outra colega. Qual a sua idade?

B – Estou com 49 anos.

E – 2. Que habilitações académicas possui?

B - Sou licenciada.

E - Em que área?

B - Línguas e Literaturas Modernas, variante Francês/Inglês.

E - É detentora de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares?

B - Não.

E – 3. Que função profissional desempenha neste agrupamento?

B - Sou professora de francês.

E - Então pertence ao Departamento de Línguas?

B - Departamento de Línguas, sim.

E - E a que grupo de recrutamento pertence?

B - Ao 320, de francês.

E - E leciona a que nível ou níveis de ensino?

B - Ao 3º ciclo e ao secundário. No secundário, já há bastantes anos que apenas leciono cursos profissionais. Mas tenho habilitações para o 3º ciclo e para o secundário.

E – 4. Há quanto tempo trabalha no ensino e nesta organização?

B - Sou professora há 24 anos e, nesta escola, já estou há 22.

E - Quais os cargos que desempenhava o ano letivo passado?

B - Era Coordenadora de Departamento e Diretora de Curso.

E – 5. Há quanto tempo pertence à equipa de autoavaliação?

B - Desde o ano letivo transato, ou seja, desde 2011/2012.

E – 6. Porque razões integra esta equipa?

B - Também por nomeação do Diretor.

E – 7. E que experiência possui no âmbito da dinamização de práticas de autoavaliação institucional?

B - Apenas a experiência que adquiri ao longo do ano letivo transato.

E – 8. Costuma ler sobre o assunto?

B - Sim, algumas coisas que vou encontrando nas pesquisas que faço na internet e também alguns livros específicos sobre esta matéria.

E – 9. Que conhecimentos possui sobre o processo de autoavaliação deste agrupamento?

B - Os resultantes do trabalho que desenvolvo em equipa.

BLOCOS TEMÁTICOS

Bloco A – A origem do processo de autoavaliação

E – 1. Desde quando é que existe um processo formal de autoavaliação neste agrupamento?

- P** – Não faço ideia.
- B** - Antes desta equipa que a P integrou, houve uma outra equipa.
- P** - Eu não estive nessa equipa...
- B** - Pois, nessa equipa não estivemos. Mas houve um relatório de autoavaliação de uma equipa antes. Agora não posso dizer é se foi há 4 anos ou se foi há 3.
- P** - Não, foi há 3. Se foi, foi há 3 anos.
- E** - **Do relatório da avaliação externa consta que em 2008/2009, ano letivo em que foi realizada a avaliação externa, foi constituída uma equipa de autoavaliação.**
- B** - Foi, foi... e essa equipa trabalhou nesse ano.
- E** - **Antes desse ano, existia uma equipa de trabalho que tratasse da autoavaliação?**
- B** - Não.
- P** - Que eu me lembre, não.
- E** - **E as práticas de autoavaliação até 2008/2009, como eram?**
- B** - Seriam só as tais informais.
- P** - Exato.
- B** - Não se fazia a ideia ou não tínhamos tanto a ideia de que seria melhor estar tudo constituído num só processo. As coisas estavam dispersas. Anteriormente, nós já fazíamos, por exemplo, planos de melhoria; já fazíamos a avaliação e tudo isso e, portanto, havia já uma prática, só que não era nestes moldes.

E – 2. Não sei se se recordam de quando é que o agrupamento começou a sentir a necessidade de implementar um processo formal?

- P** - Não tenho ideia.
- B** - Creio que, por essa altura, começámos muito a ouvir falar em avaliações, tanto externa como interna, e na necessidade de...
- P** - Da obrigatoriedade.
- B** - E mesmo nós, escola, também sentimos essa necessidade. A necessidade de percebermos em que ponto é que estávamos e para onde queríamos ir.
- P** - Mas só mais tarde é que se começou a definir mais o que é que realmente se pretendia.
- B** - Sim.
- P** - Penso que o que se fez antes foi assim um bocadinho... Ninguém sabia bem o que é que havia de avaliar. Porque, no fundo, avaliavam-se as coisas, mas não de uma forma organizada, num só processo.
- B** - E, falando da minha experiência de alguns anos atrás, dá-me ideia que quando ouvíamos falar de avaliação de escola, pensávamos sempre numa entidade externa. Nunca pensaríamos em nós escola, porque já fazíamos essas pequenas coisas que achávamos que eram suficientes para a nossa avaliação.

E – 3. E de onde/quem partiu a iniciativa?

- B** - Creio que na altura ainda era Conselho Executivo e que a primeira equipa partiu do Conselho

Executivo. Como lhe digo não fiz parte dessa equipa.

P - Eu também não.

E - 4. **Têm ideia de como foi concebido e implementado esse “projeto”, na altura em que foi constituída essa primeira equipa?**

B - Dessa primeira equipa e desse primeiro relatório, não.

P - Dessa, não.

B - Deste processo, implementado desde que iniciou o mandato do Diretor, sabemos como foi implementado.

P - Nos últimos dois anos, desde que pertença à equipa de autoavaliação, sim. Deram-nos uma ideia mais ou menos do que é que se pretendia e a partir daí fomos delineando. Mas no primeiro ano de arranque, não temos ideia de como é que eles fizeram.

B - Pode até ter sido feito, mas...

P - Mas não estávamos cá e, portanto, é difícil saber exatamente em que moldes o trabalho foi feito.

E - **E quando a P começou a fazer parte da equipa, houve transmissão do ponto da situação relativamente ao trabalho que havia sido efetuado?**

P - Aí deram-nos logo umas ideias do que é que tinha sido feito antes ao nível da avaliação e disseram-nos o que é que a partir dali se pretendia em termos de avaliação. Portanto, o que é que tínhamos de tentar avaliar ao nível da escola. No início de cada ano costumámos ver o que se pretende avaliar durante esse ano letivo de forma a organizar o nosso trabalho. Mas é sempre no início do ano que nos dão as orientações.

B - E fazia parte do projeto de intervenção do Diretor avaliar a escola. Creio que é daí também que parte...

P - As orientações que nos eram dadas para nos guiarmos, porque nós não temos formação nesta área e acabávamos por ficar um bocado perdidas.

E - **E agora, sentem que este tipo de trabalho é mais fácil? Sentem que as coisas já estão organizadas?**

B - Pelo menos, como concebemos este processo, nós sentimos que já estamos...

P - ...um bocadinho organizados.

B - Exato. Provavelmente haverá mais do que uma forma de o gerir, mas é a tal coisa, não temos formação na área. Ao longo do ano passado, quando estávamos a trabalhar, muitas vezes dizíamos «estamos a fazer isto este ano e para o ano vamos fazer isto». Já conseguimos perceber que no próximo ano teríamos de fazer outras coisas.

P - Era um ponto de partida para o próximo ano.

B - Isso. Pelo menos, já conseguimos deslumbrar.

P - Já facilita.

E - **No ano letivo de 2011/2012, seguiram a linha criada pela equipa de trabalho de 2010/2011?**

P - Parcialmente. No primeiro ano, fizemos à base de inquéritos. Este ano fomos verificar se os aspetos que não tinham sido alcançados ou que tínhamos visto que não funcionavam muito bem já estavam melhores ou não. Mas já não numa base de inquéritos, mas fazendo uma pesquisa sobre os aspetos

que tinham sido focados no relatório anterior.

E - Os questionários que aplicamos na 1ª fase da nossa investigação indicaram que a comunidade não pressiona as escolas no sentido se desenvolverem a sua autoavaliação. Partilham desta opinião? Sentiram alguma pressão da comunidade?

P - Aqui, a pressão resulta mais de situações particulares, pontuais.

B - Embora não esteja presente no Conselho Geral, penso que, quando é apresentado o relatório, é analisado mesmo ao nível de resultados obtidos. O Diretor também apresentou estes resultados no Conselho Municipal de Educação. Portanto, creio que pressão por parte da comunidade talvez não haja, mas preocupação creio que há. Aqui, nesse sentido, não se sente pressão. Pode haver alguma pressão, mas naqueles casos muito particulares, como é o caso de não gostarem ou acharem que determinado professor não é assim tão bom. Mas isso são aquelas situações que internamente se resolvem, são aquelas situações particulares.

E - Alguma vez sentiram que estavam a desenvolver determinado trabalho ao nível da autoavaliação por causa da pressão da comunidade?

P - Não, isso não.

B - Não. Nesse sentido, não.

E - 5. Como sabem o arranque de um processo formal de autoavaliação não é tarefa fácil. Têm conhecimento de quais foram os fatores que, em 2008/2009, facilitaram o arranque deste processo?

B - Não.

P - Não.

E - Consideram que o facto de o agrupamento ir ser sujeito, nesse ano, a uma avaliação externa contribuiu para que se desse início a um processo formal de autoavaliação?

B - Provavelmente.

P - Deve ter dado, pelo menos, as ideias base daquilo que era necessário.

B - E penso que também teria sido o sentir precisamente que tínhamos de caminhar, que tínhamos de seguir um rumo e tínhamos de todos ir por ali, para, ao menos, não estarmos tão dispersos.

P - Deu-nos uma orientação, no fundo.

B - Exato. Não estarmos tão dispersos e também percebermos se o que estamos a fazer, estamos a fazer bem. Acho que também contribuiu muito o facto de termos de construir o Projeto Educativo, etc. Temos de perceber onde é que estamos e para onde queremos ir.

E - E, em 2010/2011, a P era parte integrante de uma equipa de 3 elementos que, pela primeira vez, tinham como tarefa implementar um processo formal de autoavaliação. Na sua opinião, que fatores facilitaram o arranque dos trabalhos de autoavaliação nesse ano?

P - Alguma documentação que nos foi fornecida pela Direção. Ficou acordado que o método era o inquérito, que dados teríamos de recolher relativamente a cada um dos itens a avaliar e isso facilitou-nos o arranque. Também foi estipulada a estrutura dos questionários e depois, a partir daí, conforme íamos tendo os resultados, já era diferente. Mas, pelo menos, aquela primeira parte de sabíamos exatamente o que tínhamos de procurar em relação à avaliação da escola facilitou-nos o arranque.

Recebemos alguma documentação que nos permitiu arrancar, porque não tínhamos qualquer noção sobre o que era para fazer. O resto depois já foi mais fácil. Depois de termos os dados já é diferente. Mas aquela primeira fase é... Se nós não tivéssemos recebido a documentação e algumas orientações, teríamos de fazer um esforço maior, uma pesquisa muito mais aprofundada e assim já tivemos o nosso ponto de partida.

E - E que fatores dificultaram mais o arranque do processo em 2010/2011?

P - Se calhar, depois de sabermos o que é que iríamos precisar, o mais difícil foi sabermos como é que iríamos organizar toda a informação. O que custa mesmo é, primeiro, saber o que temos de fazer e depois, a seguir, sabermos como é que vamos organizar isto. É muita informação e aí foi a parte, se calhar, mais complicada. Saber como devemos organizar todos os dados que temos de maneira que também se siga uma estrutura minimamente coerente. Acho que essa foi a pior parte.

E - E como é que ultrapassaram essa dificuldade?

P - Fomos fazendo e fomos pesquisando como outras escolas faziam a sua organização do trabalho, para tentar ver o género que se enquadrava mais com a nossa escola. Há trabalhos muito diferentes e vemos que há coisas que para esta escola não tinham nada a ver. E, portanto, tínhamos de adequar aqui à realidade da escola.

E - Aqui a partilha através da internet teve um papel preponderante?

B - Sim, é verdade. Dá para ver para onde é que se quer ir e para onde não queremos ir.

P - E o tipo de trabalho que é feito a este nível por outras escolas, porque isto faz toda a diferença. Há escolas que são muito grandes e o trabalho a desenvolver não pode ser o mesmo que fazemos aqui nesta e vice-versa.

E - 7. Antes de se ter iniciado o processo formal, como era efetuada a autorregulação do agrupamento?

P - Não tenho ideia.

B - Muitas vezes, em departamento ou... como começávamos a encontrar falhas e como achávamos que tínhamos de melhorar de qualquer forma, acabávamos por fazer planos de melhoria para isto, planos de melhoria para aquilo. Nós chamávamo-los planos de melhoria. Nessa altura, nós já achávamos que tínhamos de avaliar, fazer um plano e depois voltar a avaliá-lo. E começámos a sentir que tínhamos de trabalhar todos em conjunto e não podia ser cada departamento ou outra estrutura. Íamos fazendo, íamos avaliando.

E - E que áreas avaliavam?

B - Era mais a nível da consecução do Projeto Educativo, do Plano de Atividades, etc. Era mais a esse nível. Cada departamento ou cada estrutura fazia a sua avaliação e depois juntávamo-nos todos a fazer um só plano de melhoria do agrupamento. Isso aí com alunos também. Pedíamos a intervenção dos pais. Já fazíamos isto, mas era com linhas orientadoras para melhoria, era praticamente isso.

P - Mas não pensávamos como uma avaliação.

B - Não, não pensávamos. Já há uns bons anos que se fazia isso, mas não se pensava que quando chegássemos ao final do ano era importante avaliar isto. Se calhar, não se pensava tanto. Era, vamos fazer para melhorar.

P - Analisávamos na altura, mas depois...

Bloco B – As dinâmicas da autoavaliação

E – 1. **Reportando-nos ao processo formal que tem vindo a ser implementado neste agrupamento e, principalmente, ao que decorreu nos últimos dois anos letivos, que atores educativos desenvolvem atualmente as práticas de autoavaliação? São apenas vocês as duas ou contam com a colaboração de outros atores educativos?**

P - Quando é preciso, pedimos os dados aos Departamento, aos Diretores de Turma, mas depois somos nós que recolhemos e fazemos o tratamento.

B - Tudo o que nós solicitamos (mas nós temos de solicitar), eles dão-nos e depois fazemos o tratamento dos mesmos. Mas cabe-nos tudo a nós. Bem que estivemos aqui maio, junho e julho a trabalhar arduamente.

E - **Se pudessem, alterariam a constituição da equipa de autoavaliação?**

B - Pessoalmente senti que tínhamos poucas horas para trabalhar e trabalhámos muitas mais horas do que aquelas que tínhamos, sem dúvida nenhuma.

P - Sobretudo na parte final do ano letivo.

B - Agora, a nível da constituição da equipa, se tivéssemos mais elementos, provavelmente ajudaria, mas o que nós necessitávamos era de mais tempo para trabalhar. Tudo o que sentimos que precisávamos, fosse com um encarregado de educação...

P - ... com Diretores de Turma, os professores...

B - ... fosse com quem fosse, solicitávamos e sempre nos responderam a tudo. Agora, de mais tempo precisávamos. Mais horas. Nós tínhamos 6 horas as duas. A P tinha 4 e eu tinha 2.

P - Não dava para nada.

E - **Mas essas 6 horas semanais eram destinadas exclusivamente às tarefas de autoavaliação?**

B - Tínhamos também muitas outras tarefas que também ocupavam essas 6 horas. Essas 6 horas não eram só para a avaliação interna. Eram para a assessoria, que incluía, para além dessa, muitas outras tarefas.

P - O ano passado estivemos na reformulação dos documentos orientadores inicialmente.

B - Por isso é que tivemos que repartir aquilo durante o ano e estipular que o primeiro seria dedicado a isto... e, por isso, é que no último período, a trabalhar para a avaliação interna, foi assim.

P - É que depois, para além da avaliação interna, ainda tínhamos as outras partes que são feitas ao longo do ano, mas que depois também tem que ser feito o balanço final. Portanto, aquilo acabava por ser um conjunto de vários trabalhos para apresentar na parte final. Era muito pouco tempo para tudo. A parte mais complicada foi mesmo o final.

E - **Consideram que teria sido vantajosa a presença de um consultor externo/amigo crítico na equipa?**

P - Isso poderia ser benéfico, só que...

B - Teria sido muito bom. Até porque, por vezes, mesmo a nível jurídico, não temos formação na área. Por vezes, mesmo a nível de interpretação de legislação. Por vezes, estávamos a ler por causa da avaliação e aí tinha-nos ajudado muito com certeza.

E - 2. Em termos de equipa, como costumam proceder para, em conjunto, trabalhar na autoavaliação?

P - Nós partimos do relatório de avaliação interna do ano anterior. Fomos analisar aquilo que tinham sido os pontos fortes, os pontos fracos e os constrangimentos e, a partir daí, fomos vendo, como é que iríamos obter as respostas para aqueles pontos que foram focados, uma vez que não íamos fazer novamente questionários. Portanto, foi esse o nosso ponto de partida. Depois tivemos a parte da pesquisa dentro dos próprios documentos que existiam na escola; os dados que nós pretendíamos adquirir, fossem formais ou informais; e, depois, a partir daí, desenvolvemos o trabalho nessa parte. Depois a parte final também tem a ver com os resultados que só se obtêm na parte final. Portanto, os dados estatísticos, tivemos essa parte toda no fim.

E - E enquanto equipa, que procedimentos adotaram na promoção de momentos de trabalho em conjunto?

P - Íamos fazendo em conjunto. Nós tínhamos 2 horas em comum. Basicamente, aí íamos fazendo a parte principal e depois, nas outras horas, cada uma ia procurando, dentro das partes que tínhamos de desenvolver, quando se proporcionava, uma ia procurar...

B - Era consensual, pronto. Analisávamos o que era preciso fazer. Então, tu fazes isto e eu faço aquilo.

P - Íamos distribuindo. Não era uma coisa específica.

B - Não era muito a ti cabe-te isto, a mim cabe-me aquilo. Íamos mesmo trabalhando em conjunto. Até, por vezes, e isto eu dizia muitas vezes à P, sentia que as pessoas já não nos podiam ver, porque entrávamos com papéis na mão e as pessoas diziam «o que é que queres?».

P - «O que é que querem mais?»

B - Era logo. E era isso. Era «Vá, quem é que é preciso ir procurar?», «Vá, eu vou. Fica aí a fazer...». Era muito isto. Não havia tarefas específicas a cada uma e íamos tentando sempre que o trabalho avançasse.

E - Na vossa opinião, esse tipo de metodologia adapta-se a qualquer equipa de trabalho, independentemente do seu número de elementos?

B - Pois, por isso é que eu estava a dizer que «não sei se queria mais pessoas ou se queria era mais horas», era isso que eu estava a dizer. Nós íamos fazendo o relatório sempre as duas. Ou então eu, por exemplo, em alguma hora que eu podia fazer alguma coisa, trazia ou mandava por mail para a P, para ela ler.

P - Ia adiantando.

B - Ela também, por vezes, ao domingo, estava a enviar-me mails a dizer o que é que tinha feito durante o fim-de-semana. Era assim. Mas tivemos um conhecimento integral de todo o trabalho.

P - Fomos fazendo sempre em simultâneo. Nós já marcámos horas em comum exatamente para garantir que íamos fazendo... Porque, se não, às tantas, podia uma estar a ir para uma direção, outra a ir para outra e depois o trabalho não tinha uma ligação.

E - O trabalho inerente à autoavaliação do agrupamento acabou por ser semanal ou pontual, em momentos como no fim e início dos períodos letivos?

P - Se houvesse trabalhos que eram mais urgentes... Por exemplo, nós também estivemos envolvidas na reformulação dos documentos orientadores e é claro que tínhamos de dar prioridade a isso. Mas

depois, mais na parte final do ano, então aí foi quase em exclusivo para a avaliação interna, se bem que não íamos deixar as outras coisas para trás. No início do ano, como estávamos apenas a tentar organizar a avaliação interna, aí dava mais tempo para os outros trabalhos.

E - Ao longo do ano, apercebi-me que no início de alguns períodos a equipa de avaliação interna foi publicando, na página do agrupamento, relatórios/balances relativos ao período anterior. A que se referem esses relatórios/balances?

P - À participação dos pais e encarregados de educação, à execução do Plano Anual de Atividades, aos clubes e projetos e à sala de estudo. Acabava por ser um conjunto de várias tarefas que íamos fazendo, que também nos forneciam dados para o próprio relatório de avaliação interna, o que acabava por facilitar o trabalho final. Tivemos que ir gerindo o tempo pelas diferentes atividades, pois tínhamos poucas horas para tudo.

B - No final de cada período, era impensável estar a pensar na avaliação interna, porque tínhamos mesmo que pensar nesses balances finais que tínhamos que fazer. Eles iam a Conselho Pedagógico, iam a Conselho Geral e tinham mesmo que ser feitos. Mas depois, quando começámos a trabalhar mais intensamente na avaliação interna, realmente já tínhamos esses relatórios, que nos ajudaram bastante.

P - Pouparamos trabalho no fim, nessa parte.

B - Nós, no nosso relatório de avaliação interna, temos todos esses relatórios.

E - Com que frequência, fizeram esses relatórios/balances?

P - No início do 2º período, fizemos os balances relativos ao 1º período. No início do 3º período, fizemos os do 2º. No final do ano, fazemos esses e o relatório final de avaliação.

B - Exatamente.

E - Esses relatórios seguem alguma estrutura específica? Seguem algum modelo próprio?

B - Vários.

P - Vimos vários e, basicamente, fomos vendo aquilo que cada um tinha de mais facilitador, para que o relatório fosse fácil de ler e, pelo menos, realçasse as ideias principais. Andámos a ver vários. Havia coisas de uns que se adaptavam. No fundo, fomos buscando aquilo que nos dava jeito de cada um deles para podermos fazer o nosso próprio relatório.

E - Da análise dos questionários e do relatório de avaliação interna de 2010/2011, encontrei evidências e referências à CAF. Seguiram ou basearam-se nesse modelo?

B - Sim.

P - Sim. Foi a tal documentação que nos deram para podermos adaptar aqui à realidade da escola. Então, tentámos ver dentro do modelo do CAF o que é que poderíamos aplicar aqui e a estrutura para podermos organizar os questionários. Porque depois, a partir daí, fizemos uma adaptação à realidade da escola, mas foi baseada no modelo do CAF. Até porque pelo que nós pesquisámos há dois anos, quando foi para começarmos o trabalho, a maioria das escolas que fez a avaliação interna baseou-se também nesse modelo. Se bem que cada uma fez à maneira que lhe parecia melhor, de acordo com a sua realidade. E nós fizemos o mesmo (riso). Portanto, aproveitámos..., mas baseado exatamente na documentação que entretanto nos deram que, parece que não, mas facilita na altura de tentarmos pensar num questionário para os diferentes atores aqui ao nível da comunidade.

- E - Então basearam-se na CAF para a construção dos questionários?**
- P -** Exatamente. O tipo de perguntas, os aspetos que eram para focar. É claro que as perguntas mais de acordo com o que a escola tinha, porque há escolas que têm recursos que a nossa não tem e isso também tem influência no tipo de perguntas que fazemos.
- E - E no que respeita à análise dos dados obtidos pelos questionários, também seguiram na CAF?**
- B -** Isso é muito complexo.
- P -** Isso era muito complexo. Nós analisámos em termos estatísticos os dados obtidos e procurámos ver o que era aquilo que se tornava mais perceptível tanto para quem lê como para nós, que temos de retirar dali resultados. Aquilo tem muita informação e é muito complexo, realmente. E para quem não tem formação na área, torna-se extremamente difícil aplicar a CAF.
- B -** E porque se for uma coisa muito complexa, provavelmente a escola ficará perdida novamente.
- P -** E mesmo a própria comunidade no todo fica sem perceber nada do que foi feito.
- B -** Pois. É isso mesmo. Não é fácil. O Diretor ainda nos disse «já leram isto?» e nós dizíamos «Isto?» (risos).
- P -** Mas os aspetos estão focados. Mas como é óbvio, se fossemos levar aquilo mesmo à risca, ninguém entendia, porque aquilo é muito complexo de avaliar segundo o modelo da CAF. Tem muitas particularidades. Avaliámos domínios indicados pela CAF, mas depois adotámos outro tipo de organização.
- E - Em termos de métodos de recolha de dados, a entrevista foi usada apenas em 2009/2010 e os questionários só em 2010/2011.**
- P -** Exato.
- E - E, em 2011/2012, que métodos foram utilizados para a recolha de dados?**
- P -** Não usámos entrevistas nem questionários no ano passado.
- B -** Foi partindo dos resultados desses questionários.
- P -** Fomos analisar exatamente dentro dos dados que tínhamos obtido, ver a evolução do ano anterior para o ano letivo transato.
- B -** No fundo, ir encontrando evidências de.
- P -** Verificar se houve melhorias ou não dos tópicos, dos aspetos que foram lá focados. O ponto de partida foram os questionários do ano anterior, os resultados que tínhamos aí.
- B -** Sim. Os questionários orientaram todo o processo.
- E - Em termos de domínios, pelo que me apercebi avaliam os resultados escolares, o funcionamento dos serviços, auscultam a comunidade no sentido de saber o seu grau de satisfação relativamente aos serviços prestados.**
- P -** Exato.
- E - Avaliam mais domínios para além dos referidos?**
- P -** O funcionamento de cada Departamento. No fundo, da orgânica da escola nas diferentes modalidades. Basicamente é isso.
- E - Em termos de métodos de recolha de dados, as equipas de autoavaliação deste agrupamento já recorreram a inquéritos por entrevista e por questionários. Que outros métodos utilizam?**
- P -** A análise de pautas, relatórios...

- B -** Atas.
- E -** **Consideram que o conhecimento produzido tem ido ao encontro do que era procurado pela Direção do agrupamento?**
- B -** Penso que se tem conseguido.
- P -** Mais ou menos dentro do que era esperado.
- E -** **Que procedimentos utilizam para a divulgação, análise e debate dos resultados obtidos?**
- P -** Essa parte é com a Direção.
- B -** Exato. Eu, por acaso, também pertenci ao Conselho Pedagógico e o relatório, assim que concluído, foi logo apresentado ao Conselho Pedagógico, foi apresentado ao Conselho Geral...
- P -** Daí fazia eu parte.
- B -** E tem sido divulgado pelos vários órgãos. Não sei se ele já está na internet.
- P -** Eu tenho impressão que ainda não está.
- B -** Porque entretanto foi o período de férias. O colega também não está. Mas o relatório irá ser divulgado também à comunidade.
- P -** Até para a comunidade ter uma ideia também daquilo que funciona bem ou mal e poder também dar as suas opiniões, se for o caso.
- E -** **E quem é que apresentou o relatório nos diferentes órgãos?**
- B -** O relatório foi entregue ao Diretor e o Diretor é que faz essa divulgação.
- E -** **São promovidos a análise e o debate dos resultados junto de funcionários, pais/encarregados de educação, alunos e outros membros da comunidade educativa?**
- P -** Aí é mais ao nível do Conselho Geral.
- B -** O relatório irá ser disponibilizado a toda a comunidade. Mas, para já, a nível de debate, foi só ao nível das várias estruturas.
- P -** No final do ano letivo, no Conselho Geral, o relatório foi apresentado aos representantes da comunidade, sejam encarregados de educação, alunos...
- B -** Parceiros.
- P -** Os parceiros.
- E -** **Consideram que seria importante a promoção de reuniões setoriais para divulgação, análise e debate dos resultados junto dos funcionários, dos alunos e dos pais/encarregados de educação?**
- P -** Não sei se era muito exequível.
- B -** É isso. E não sei se ao ouvirem falar em autoavaliação da escola, não pensarão imediatamente na avaliação dos professores.
- P -** Eu penso que o rumo, se calhar, não seria o pretendido. Mas não que a reunião não fosse válida.
- E -** **A serem promovidas essas reuniões, como seria, na vossa opinião, a adesão e participação dos referidos elementos da comunidade?**
- P -** Provavelmente, viriam na parte que lhes dizia mais respeito e não iam dar ideias para as restantes. Nós acabamos por ver a parte que nos é mais pessoal.
- B -** Provavelmente, as pessoas aqui ainda não têm bem a noção do ensino como um todo.
- E -** **Em 2009/2010, auscultaram a comunidade através de entrevistas e, no ano seguinte, optaram por fazê-lo através de questionários. Que razões motivaram esta mudança nos métodos de**

recolha de dados?

- P -** Na altura, nós partimos mesmo para o questionário. Eu não pertencia à equipa no ano letivo em que se fizeram as entrevistas, mas, na altura, para podermos ter uma análise de todos (ou seja, funcionários, docentes, alunos e encarregados de educação), era a maneira mais prática para ser representativa de toda a comunidade. Tornava-se mais viável fazer esse estudo através de questionário. A entrevista, provavelmente, seria indicada por um motivo mais específico relativo ao primeiro ano da autoavaliação. Eu não estive nesse processo. Não sei exatamente o intuito.
- E -** **Os estudos que temos desenvolvido mostram que as escolas não apostam em entrevistas como método de recolha de dados. Na vossa opinião, porque é que isto acontece?**
- B -** Talvez por ser moroso. Poderá também não ser tão fácil tratar os dados.
- P -** E poderá não ser representativo de tudo aquilo que nós queremos saber em relação aos diferentes grupos. Provavelmente, em alguns casos, até poderia tirar-se mais dados do que o próprio questionário tem, mas depois, para podermos analisar tudo, então não se fazia outra coisa.
- E -** **Os estudos que temos desenvolvido também mostram que as escolas não apostam na observação de aulas como método de recolha de dados. Consideram que a aplicação deste método no vosso agrupamento seria útil para os fins a que se propõe o vosso processo de autoavaliação?**
- P -** Pessoalmente, não me parece.
- B -** Também não me parece. Nunca tentámos, mas não sei se não seria visto mais como uma intromissão do que uma avaliação.
- E -** **Há indícios de que a maioria dos processos de autoavaliação valoriza mais os resultados e menos os processos e contextos. Concordam? Porquê?**
- B -** Os resultados é o que é visível. Provavelmente é isso. É o que, em primeira instância, é visível.
- P -** É mais observável.
- B -** Se bem que nós nos preocupamos um pouco com os processos. Preocupamo-nos bastante com o assinalar estratégias e evidências de estratégias utilizadas no processo.
- P -** Justificar, no fundo, como é que funcionava não só os resultados que se obtinham, mas também o modo como elas funcionavam em cada orgânica da escola.
- E -** **Qual é a participação do Conselho Geral deste agrupamento no processo de autoavaliação?**
- P -** Eu estive no Conselho Geral o ano passado e na altura em que foram analisados os resultados da autoavaliação, foram discutidos os aspetos mais relevantes (aquilo que realmente poderia não estar a funcionar tão bem) e o Conselho Geral fez as suas sugestões, as suas recomendações.
- B -** Este ano, também fez algumas recomendações.
- E -** **O Conselho Geral tem requerido algum tipo de informação no sentido de realizar o acompanhamento e avaliação do funcionamento do agrupamento?**
- P -** Pelo menos nas reuniões a que eu fui assistir (porque eu não entrei logo no Conselho Geral, acabei por entrar mais tarde), ao analisarem os documentos – incluindo os da avaliação interna –, discutiu-se aquilo que realmente de mais saliente existia e, posteriormente, por vezes, foram feitas recomendações. Têm sido feitas frequentemente. Se houver algum aspeto que se pretenda saber mais, requerem essas informações.

B - E esse pedido de informações, o Diretor, posteriormente, faz-nos chegar. Este ano, mesmo em Conselho Pedagógico, chegaram-nos algumas recomendações do Conselho Geral para a vida da escola.

E – 3. Na vossa opinião, quais os princípios/objetivos que atualmente orientam as práticas de autoavaliação deste agrupamento?

P - Fazer uma análise daquilo que funciona bem ou mal na escola. Portanto, aspetos que se podem melhorar e também ver comparativamente com os anos anteriores. Aquilo que tem estado a funcionar ou aquilo que, por um motivo ou por outro, não está a correr tão bem e que é preciso alterar...

B - ... a todos os níveis, mesmo ao nível da prática do ensino. E percebermos quais as estratégias que poderão conduzir quase sempre a melhores resultados. Pensar que há estratégias que, em alguns casos, estão a levar a bom termo e provavelmente poderão ser aplicadas noutros casos. Também acabamos por as sugerir. O objetivo é fazer o diagnóstico, perceber se o que foi diagnosticado está a evoluir positivamente e depois, relativamente ao que ainda não está a evoluir positivamente, apontar novas linhas de intervenção.

E - Nos questionários aplicados os objetivos que reuniram menores frequências foram impressionar os avaliadores externos, prestar contas e cumprir com uma obrigação. Como entendem estes resultados?

P - A obrigatoriedade existe sempre. Mas também acaba por ser uma necessidade da própria escola. Impressionar os avaliadores, se calhar, é mais no sentido de avaliar aquilo que realmente depois vai ser necessário na altura em que se faça a avaliação externa. Se calhar, é mais nesse sentido.

B - Eu penso que muitas escolas começaram a fazer porque são obrigadas a, mas depois percebemos que há necessidade disto e percebemos que a obrigação passou a ser quase uma necessidade. O impressionar os avaliadores... eu não sei se nós, professores, sentimos tanto essa necessidade de impressionar. Talvez a Direção sinta mais essa necessidade do que nós, digo eu.

P - Do ir ao encontro do que eles pretendem, no fundo.

B - Provavelmente, quem está à frente de uma Direção sentirá mais essa necessidade. Não tanto impressionar, mas todos nós queremos que o nosso barco chegue a bom porto.

E – 4. Quais as principais dificuldades que têm sentido na dinamização destas práticas de autoavaliação?

B - Eu cheguei aqui no ano passado, sem formação alguma e apoiei-me muito na P, no trabalho que tinham feito antes e confesso que a minha primeira dificuldade foi «como é que eu vou tratar tanta coisa? Como é que vamos conseguir, num documento, tratar tanta coisa?».

P - Mesmo sendo o meu segundo ano, um relatório feito à base de questionários não tem a mesma estrutura. Pelo menos a base principal não tem o mesmo formato que um relatório que se baseie mais em consulta/pesquisa. Acho que a parte pior é mesmo essa: «como é que vamos buscar tanta informação?» e «como compilá-la num único trabalho?». Ele tem de ter uma estrutura...

B - Acabámos por ter muita, muita informação. Eu o ano passado dizia «há tantos anos nesta escola e acho que, finalmente, tenho um conhecimento do funcionamento da escola que nunca tinha tido até

agora».

- P -** Dá-nos uma visão muito abrangente do funcionamento.
- B -** Acho que, no princípio, o que foi mais difícil foi saber por onde começar.
- P -** Foi. Depois foi a falta de tempo, que limita imenso. Como nós temos as nossas outras funções (a parte dos exames, o que seja depois do final das aulas), ainda temos, nesta parte final, de tentar, no pouco tempo que temos, conseguir terminar o relatório. Tinha que ser feito e, na parte final, a dificuldade foi a nível do tempo. Nós não tínhamos tempo para nada, basicamente.
- E -** **E que fatores têm facilitado este trabalho?**
- P -** Se calhar, o acesso à informação. O facto de nós termos o acesso à informação. O facto de também termos que fazer os outros relatórios acabou por nos facilitar a realização do trabalho da avaliação interna ao nível dos dados que precisávamos. Já não tínhamos de ir buscar tanta informação aos outros elementos, porque já tínhamos uma base com bastantes dados.
- B -** E a disponibilidade dos outros.
- P -** E a disponibilidade em nos dar os dados que não tínhamos e precisávamos.
- E -** **Na vossa opinião, a forma como funcionaram enquanto equipa de autoavaliação constitui-se um fator facilitador ou que dificultou o desenvolvimento deste trabalho?**
- P -** Ajuda. Facilita.
- B -** Ajudou bastante. Facilita bastante. E mais uma vez eu digo, a equipa ser pequena provavelmente facilitou.
- P -** Se fossemos mais, provavelmente haveria mais divisões.
- B -** Não sei se o trabalho foi melhor, mas facilitou o trabalho. O trabalho até poderia ser melhor se a equipa tivesse mais elementos, mas facilitou porque nos entendemos a trabalhar.
- E -** **E a liderança forte da Direção em todo este processo. Facilitou ou dificultou o vosso trabalho?**
- P -** Facilitou bastante.
- B -** Houve um acompanhamento durante todo o trabalho.
- P -** No caso de dúvidas que pudessem surgir, também nos davam orientações.
- E -** **Os questionários aplicados na 1ª fase deste estudo revelaram que a ausência de lideranças fortes na organização não é considerado um fator que tem condicionado muito a implementação da autoavaliação. Concordam?**
- P -** Não. Para quem nunca tinha feito uma autoavaliação, nos dizerem logo à partida o que é que se pretende, facilita, porque senão iríamos perder mais tempo a tentar entender o caminho a seguir. O facto de nos darem essas orientações, facilita imenso, porque já nos dá um ponto de partida, que é sempre a parte pior.

Bloco C – Efeitos e expectativas

E – 1. Na vossa perspetiva, qual a utilidade da autoavaliação institucional?

- P -** O processo de autoavaliação, pelo menos o relativo ao ano passado, que é o que está mais recente, deu-nos uma visão muito melhor do funcionamento da escola. Aspetos que, se calhar, não ligávamos começaram a ficar evidentes. O facto de termos feito isto deu-nos uma visão muito geral da escola. Portanto, conseguimos ver os diferentes aspetos evidentes.

B - E deu-nos vontade de passar aos outros essa informação. No fundo, tentámos que todos os atores tenham essa visão da escola e é para isso que serve também o relatório: para dar uma visão mais profunda do funcionamento e de coisas que, por vezes, passam despercebidas e que se alguém nos disser «olha! Está aqui isto», nós, se calhar, começamos a apercebermo-nos disso e começamos a tê-la como prática. Por outro lado, situações que nós achávamos que não eram assim e depois constatámos que afinal não era nada daquilo, que seria senso comum e que estávamos errados. Todos dizíamos, mas ninguém tinha tentado provar se era verdade ou não. E depois conseguimos ver que estávamos errados, nós escola, nós instituição.

E - 2. Consideram que a comunidade educativa valoriza o trabalho que tem vindo a ser realizado no âmbito da autoavaliação? Porquê?

B - Eu acho que ainda não.

P - Eu acho que só mesmo quem tiver mesmo ao nível dos representantes, mas agora a comunidade em geral... não.

B - Até podem achar «ah! Estão a fazer um trabalho...», mas é só porque, se calhar, nos veem muitas horas fechadas numa sala (risos).

P - Acho que são mais os representantes de cada membro da comunidade. Esses têm uma visão... mas os outros, provavelmente, têm a noção de um ou outro aspeto, mas acabam por não ter uma visão global como têm os representantes.

E - E relativamente aos membros da comunidade que diariamente trabalham/frequentam no agrupamento. Entendem que eles valorizam o vosso trabalho? Que consultam e utilizam a informação produzida?

B - Consideram que é um trabalho válido, bastante necessário à escola.

P - Muitas vezes os próprios coordenadores acabam por dar algumas das informações que estão no relatório nos próprios Departamentos. Portanto, acabam por chamar a atenção para um pormenor que possa passar. Do meu departamento eu posso falar, porque...

B - Pois. E eu do meu.

P - E creio que os outros departamentos, pelo menos nas partes que lhes dizem respeito, também vão lá buscar a informação que lhes seja útil.

B - Eu, como estava no Conselho Pedagógico (e a P estava no Conselho Geral e poderá dizer), senti que outros atores da escola sentiram que era um trabalho válido e que era um ponto de partida para alguma coisa.

E - 3. Na vossa opinião, os membros da comunidade educativa acreditam efetivamente nas potencialidades da autoavaliação para a melhoria da qualidade do serviço prestado?

P - Pelo menos analisarem as propostas. Penso que as analisam e veem que elas são exequíveis. A comunidade que não é docente se calhar tem uma visão menos clara disso. Nós acabámos por refletir tanto pelos diferentes temas, que já fazemos também ao nível de cada Departamento e de cada estrutura, que já vamos acreditando mais nisso. A comunidade no geral, se calhar, não está tanto ocorrente do próprio processo.

E – 4. E, no vosso caso, que importância atribuem à autoavaliação da escola?

B - Já temos vindo a responder que achamos um trabalho válido e um trabalho necessário. E eu acho que é precisamente o que tínhamos falado no princípio: em vez de haver vários quintalinhos, temos já uma horta, que está estruturada e temos um documento onde procurar. Acho que isso também é bastante importante.

E - **Pelo que percebi, a importância do vosso trabalho recai na construção de um documento que contém um diagnóstico atual do agrupamento, a partir do qual se propõem estratégias de melhoria. É isso?**

B - Foi isso que fizemos com este relatório.

P - Foi a partir do diagnóstico. Vimos o que realmente se tinha feito, o que não foi feito e o que resultou. Portanto, é sempre o nosso ponto de partida. Até porque, a partir daí, depois podemos dar outras sugestões ou reforçar algumas que já tenham sido feitas.

B - Continuar a educação das boas práticas e de melhoria.

E – 5. Consideram que esta comunidade educativa se tem mostrado preparada para implementar um processo de autoavaliação de forma participada e consistente? Porquê?

B - A ideia que temos é que não, mas...

P - Nem por isso, pois isso implicava um envolvimento contínuo, o que é capaz de ser complicado em termos de disponibilidade.

E - **Se houvesse a possibilidade da equipa integrar mais um elemento da comunidade, conseguiam apontar que pessoa escolheriam no sentido desta ser uma mais-valia na equipa pelos seus conhecimentos, experiência ou disponibilidade para empreender este tipo de desafios?**

B - Também não fizemos esse estudo, não temos um conhecimento e, portanto, não sabemos se existe alguém nessas condições. Poderá haver algum encarregado de educação que poderá ter passado por um processo deste...

P - Mas isso implicava uma disponibilidade da pessoa. Não é uma coisa que se faça rápido. E não sei até que ponto é que as pessoas estariam dispostas para uma envolvimento assim.

E - **Na vossa opinião, existe algum mecanismo que possa mudar a realidade a este nível?**

B - Eu acho que a formação é sempre necessária, mas penso que passava muito pela divulgação da importância e do propósito de uma autoavaliação.

E – 6. Se tivessem de descrever uma boa prática formal de autoavaliação, o que descreveria? Porquê?

B - Eu penso que uma boa prática é haver sempre disponibilidade das várias estruturas. Porque havendo essa disponibilidade e não acharem que estamos a perguntar só por perguntar, por querer saber ou para nos intrometermos em determinados aspetos. Penso que se houver essa disponibilidade, também será uma boa prática para se conseguir um bom trabalho.

Aqui na escola aconteceu. Houve essa abertura e como as pessoas nunca entenderam como nos estando a intrometer.

P - Porque era necessário, precisávamos.

B - Porque tínhamos de fazer esse trabalho. Eu penso que é uma boa prática o acesso à informação e a disponibilidade de todos.

E – 7. **Na vossa opinião, neste agrupamento, o processo de autoavaliação já conseguiu promover mudanças?**

P - Já. Algumas das estratégias acabaram por ter influência ao nível do plano de melhoria.

B - E mesmo outros constrangimentos que tinham sido apontados e que nós este ano conseguimos ver que eles tinham sido melhorados ou que tinham deixado de ser constrangimentos. O facto de terem sido apontados ali, fez com que houvesse logo uma ação mais direta sobre os problemas e resultou.

E - **E que tipo de mudanças se registaram?**

B - Até a nível de espaço físico, de coisas tão pequenas que precisavam de ser melhoradas. Às vezes, os professores diziam, mas a partir do momento que passou a estar registado num documento, foi mais visível.

E - **E essas mudanças já conduziram a melhorias?**

B - Sim, sim. Já.

E – **Os questionários que apliquei na 1ª fase do meu estudo revelaram que a maioria dos processos se resume à recolha de dados. Constata-se que o mais crítico tem sido utilizar a informação para a ação. Partilham desta opinião?**

B - Aliás, uma das nossas preocupações neste ano foi tentar perceber o que é que se tinha feito ao diagnóstico. E percebemos...

P - ... quais foram as estratégias adotadas para aquilo que tinha sido diagnosticado.

B - E percebemos que tinha havido mudança em algumas linhas.

E - **Neste agrupamento, como utilizam a informação produzida para a ação futura?**

B - Elaboramos planos de melhoria e planos de ação.

E - **E esses planos são elaborados por quem?**

B - O plano de melhoria do agrupamento é elaborado por equipas designadas pela Direção, que normalmente tem representantes de todas as estruturas (de encarregados de educação, de alunos, de coordenadores de departamento, de coordenadores de ciclo, todos eles). São feitos nas várias vertentes e tendo em conta as linhas de melhoria apontadas por nós no relatório.

E - **Então, o plano de melhoria do agrupamento é uma compilação dos planos elaborados por essas equipas?**

B - O plano de melhoria é um outro documento.

P - Dos diferentes provenientes.

E - **Essa compilação das propostas de melhoria num único documento é feita pela equipa de autoavaliação?**

P - O plano de melhoria? Não.

B - Por acaso, do anterior foi essa equipa de que falei, designada pela Direção. Este ano ainda não foi avaliado o plano de melhoria do ano passado. Nós, equipa de avaliação interna, avaliámo-lo no que nos dizia respeito, mas o plano ainda não foi avaliado no seu todo.

P - Não.

B - Penso que ainda não foi. Pode já ter sido constituída uma equipa para tal...

E - **Então, costumam avaliar o plano de melhoria de um ano e elaborar o plano de melhoria do ano seguinte?**

B - Sim.

P - É. De acordo com o que vem, com outras perspetivas.

B - Se bem que no meu Departamento, ao longo do ano e no que dizia respeito ao meu Departamento (por exemplo, aos resultados), nós fomos avaliando o plano de melhoria também e isso também nos chegou a nós, equipa de avaliação interna.

E - 8. **Na vossa perspetiva, quais os pontos fortes do processo de autoavaliação deste agrupamento? E os pontos fracos?**

P - A disponibilidade dos membros da comunidade educativa será um ponto forte.

B - Pois, isso é o que temos vindo a dizer.

P - E o ponto mais fraco é mesmo o tempo, porque eu acho que o tempo acabou por ser um dos fatores que mais nos limitou ao nível de todo o processo.

E - 9. **Dado que este ano vão dar continuidade ao vosso trabalho na equipa de autoavaliação, já pensaram em mudanças que gostariam de implementar? Quais?**

B - Já. Já temos falado sobre algumas coisas. Pensamos principalmente ao nível de instrumentos que nos facilitem o nosso trabalho em termos de recolha de dados. Começamos a pensar nisso e vamos agora entregar aos Diretores de Turma já umas grelhas que nos vão facilitar a nós na recolha de dados. Começamos a pensar em facilitar o nosso trabalho.

P - Porque tornava-se, às vezes, complicado. Por exemplo, no caso dos encarregados de educação, muitas vezes eram os Diretores de Turma que davam os dados. Pensamos numa coisa que seja fácil de preencher e que nos facilite a nós todo o processo. Parece que não, mas recolher coisas do conjunto de turmas que a escola tem, tanta informação, torna-se complicado.

B - Tem, sobretudo, a ver com isso, com os instrumentos de recolha de dados, para já. No ano passado, nós às vezes estávamos aqui perdidas no meio de documentos e dizíamos «não, para o ano temos de ter uma coisa que, no fundo, facilite também as pessoas, que nos facilite a nós e que comecemos a ter as informações em tempo útil.»

P - Uma das coisas que se calhar nos facilitou o trabalho o ano passado foi o facto de já termos alguma estrutura do ano anterior. Por exemplo, ao nível de alguns dados que já tínhamos, o que nos facilitou; tínhamos em suporte digital certas coisas, o que nos facilitou. Agora, este ano, vimos que há outras coisas que ainda poderíamos alterar para nos facilitar ainda mais o trabalho e então já começamos a pensar nisso. Agora, o resto do trabalho em si, ainda não começamos propriamente a planear.

B - A ideia é de simplificar alguns documentos de forma a que a informação não seja tão trabalhosa. O que vale aqui é que a P é de matemática e havia coisas que ela fazia e eu pensava «se não tivesse aqui alguém de matemática, eu estava perdida de certeza».

E – 10. Na vossa opinião, em que estratégias se deve apostar para que a autoavaliação institucional (não só neste agrupamento, mas sim a nível nacional) seja eficaz?

P - Aquela que eu acabei por fazer: ir vendo o funcionamento de diferentes escolas, de diferentes realidades e tentar ver o que é que mais se adequa à escola onde a pessoa está inserida. É complicado darmos uma estratégia, porque cada escola tem a sua realidade. Há métodos de fazer que em algumas escolas não são exequíveis, não têm muita viabilidade.

E - **Que importância atribuem à existência de um bom clima de escola para a implementação e desenvolvimento das práticas de autoavaliação?**

P - É importante, no sentido que se o clima for bom, acabam por cooperar muito mais facilmente com tudo o que nós pedimos, que solicitamos e que é necessário. Portanto, tem sido um fator facilitador.

B - É um aspeto importante.

E - **E que importância atribuem à frequência de formação na área da avaliação de escolas? Para vocês, isso seria uma mais-valia? Se existisse oferta, frequentariam a formação?**

P - Mais-valia é sempre.

B - Mais-valia seria sempre, só que... Mais-valia era com certeza. Ao pensar em continuar um trabalho destes, até gostaria de frequentar. Só que, às tantas, nós já pensamos «se calhar, é melhor não ter formação, que é para não ter que fazer» (risos). Claro que seria uma mais-valia.

E - **Consideram que o facto das escolas serem submetidas a avaliações externas cíclicas incentiva o desenvolvimento dos processos de autoavaliação?**

P - Acaba por alertar todas as estruturas daquilo que tem de ser melhorado e que, se calhar, se não houvesse avaliação interna ou externa, se calhar havia aspetos que nem sequer eram focados, não eram analisados.

Bloco Final – Finalização da entrevista

Entrevista à diretora da UGE26 (E1-UGE26)

(Diretora (também elemento da equipa de autoavaliação) – D; Entrevistadora/investigadora – E)

13 de Julho de 2012; 15h15 – 16h20;

Gabinete da Diretora na escola sede do AE da Vidigueira

BLOCOS INTRODUTÓRIOS

Bloco I – Legitimação da entrevista

Bloco II - Caracterização geral do(s) entrevistado(s)

E – 1. Qual a sua idade?

D – Tenho 54 anos. Já são 54.

E – 2. Que habilitações académicas possui?

D - Sou licenciada em Línguas e Literaturas Modernas, pela Universidade de Lisboa, mas entretanto já fiz várias formações ao nível da administração e gestão escolar: duas pós-graduações, uma especialização, um mestrado. Do mestrado não fiz o trabalho final, mas fiz a parte da pós-graduação.

E - É detentora de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares?

D - Tenho alguma formação sim. Integrada nos cursos, mas não muita coisa.

E - Então, nunca frequentou nenhuma formação direcionada exclusivamente para a avaliação das organizações escolares?

D - Não, não.

E – 3. Há quanto tempo é Diretora deste agrupamento de escolas?

D - Penso que há cerca de 20 anos. 19/20 anos. Diretora não. Primeiro como Presidente dos ex-Conselhos Diretivos (aí já há quase 20 anos); depois do Conselho Executivo; agora, como Diretora do agrupamento. Estou a entrar no quarto ano. Mas na gestão já tenho quase 20 anos.

E - Sempre neste agrupamento?

D - Sempre nesta escola, sim. Não era agrupamento, era só a escola dos 2º e 3º ciclos. Nós fomos uma das primeiras escolas a iniciar a experiência das básicas integradas, em que integramos as escolas todas do concelho. Eu estive nesse processo do início. A partir daí, da básica integrada, depois foi quando vieram os agrupamentos. Nós já erámos agrupamento, só nos mudaram o nome, já tínhamos alguma experiência nessa matéria.

E - Antes de assumir cargos de gestão e administração, lecionava que disciplina(s)?

D - Era professora de Inglês.

E - De que ciclo de ensino?

D - Do 3º ciclo.

E – 4. Há quanto tempo trabalha no ensino e nesta organização?

D - Já tenho 30 anos de serviço. Já faço 31 este ano. Estive sempre nesta escola, à exceção do ano em que fiz a minha formação em serviço numa outra escola. Fora isso, tenho estado sempre aqui.

E - Para além de gestora/administradora, que outros cargos tem desempenhado?

D - Dentro da escola, antes de estar na Direção, exerci quase todos. Desde diretora de turma, delegada de grupo (havia os delegados de grupo antigamente, não eram os coordenadores), coordenadora de

projetos... Pronto, quase todos.

E – 6. Como acompanhei o processo de autoavaliação deste agrupamento durante este ano letivo, sei que pertence à equipa de autoavaliação. Porque razões integra esta equipa?

D - Quando foi feita a avaliação externa, um dos pontos mais fracos que nós tivemos foi a autoavaliação. E, de facto, até à altura nós não tínhamos assim um trabalho muito consistente nessa matéria. Quando começámos a organizar o processo como resposta ao relatório da inspeção, constituímos a equipa de autoavaliação e a atual coordenadora da equipa ficou logo como coordenadora da equipa. A coordenadora da equipa é uma pessoa que tem dado muita dinâmica ao grupo e tem conseguido organizar todas as partes. Mas considerámos que eu, enquanto Diretora, deveria estar presente. Mesmo que não possa estar presente em todas as reuniões, devo estar sempre a par de todo o trabalho efetuado. Estou presente em algumas reuniões, com um trabalho direto em determinadas tarefas, mas sempre tomo conhecimento do que se está a passar, uma vez que as coisas todas são sempre da minha responsabilidade.

E – 5. Antes da avaliação externa, já tinha sido constituída uma equipa de autoavaliação. Também pertencia a essa equipa?

D - Sim, sim. Só que essa equipa ainda foi assim um trabalho... Não se pode comparar com o que nós estamos a fazer agora. Foi uma pré-preparação para este trabalho. Foi mesmo no início, nem sequer tivemos tempo para passar inquéritos nem nada disso. Mas também fazia parte da equipa, sim.

E - Considera importante que o(a) Diretor(a) pertença à equipa de autoavaliação?

D - Eu acho que um dos elementos da Direção deve sempre pertencer à equipa. Não quer dizer que tenha de ser a Diretora, pode ser outro elemento, mas devem estar presentes na autoavaliação, uma vez que se está a avaliar a organização que dirigem e a pessoa é responsável.

E – 7. Antes da constituição destas equipas de que falamos, que experiências vivenciou no âmbito da dinamização de práticas de autoavaliação institucional?

D - A nossa autoavaliação baseava-se muito nos resultados escolares. Sempre fizemos análise não só dos resultados, mas também dos relatórios do plano de atividades. Há alguns anos fiz parte de um grupo que frequentou uma oficina de formação para a elaboração do Projeto Educativo e aí passamos alguns inquéritos, mas ainda com uma amostra muito reduzida. Nada com a dimensão deste trabalho que temos estado a desenvolver nesta fase.

E – 8. Costuma ler sobre o assunto?

D - Sim, sim. Já não vejo televisão (risos). À noite, gosto muito de pesquisar na internet o que é que sai e ler artigos sobre educação, essencialmente gestão. Consulto muito blogues relacionados com a educação, que são uma fonte de informação muito importante e estão sempre atualizados. E depois também, como tenho participado em muitos projetos Comenius e visitado outras escolas no estrangeiro, também, muitas vezes, faço pesquisa nas escolas de Inglaterra sobre a matéria. Mais em termos de gestão. Eu gosto mais de tudo que tem a ver com a organização das escolas, gestão. Autoavaliação é uma das vertentes dessa questão.

E - Costuma ler teses ou artigos de revistas científicas?

D - Não tanto. Sou mais adepta da leitura de pequenos artigos ou notícias que possam estar na internet; algumas páginas de escolas também, mas muito também é através dos tais blogues, porque aí eles

canalizam para artigos interessantes, já selecionados. Eu posso ir lá e ler. Mas teses, de facto, não.

E – 9. Considera que possui um conhecimento total do processo de autoavaliação deste agrupamento?

D - Sim. A coordenadora tem trabalhado muito diretamente comigo. Nós temos tido sempre a preocupação de apresentar todo o trabalho à comunidade. Reuniões com o Conselho Geral, reuniões no Conselho Pedagógico. Agora, há duas semanas, fizemos uma reunião geral [de professores]. Na reunião geral, foi apresentado todo o processo realizado até ao momento e no Conselho Geral tem sido apresentado o processo em etapas. Ontem foi o último Conselho Geral deste ano letivo e a coordenadora da equipa esteve presente a apresentar a etapa onde nós estamos na autoavaliação, porque já tinha sido apresentado todo o outro processo. Por isso,... Eu faço parte desses órgãos todos também, por isso...

E - Ao longo deste ano letivo, tive a oportunidade de constatar que, mesmo entre as reuniões da equipa de autoavaliação, há muito trabalho em conjunto da coordenadora com a Diretora para preparar o trabalho a desenvolver...

D - Sim, sim. Nós passámos aí uma fase de 2 meses em que nós, todos os dias de manhã, reuníamos aqui uma hora para analisar e completar alguns dos quadros. Era um trabalho que necessitava de menos gente, mais sossego e fizemos essa parte. Mas, de facto, a coordenadora é que tem tido a maior parte do trabalho, porque ela faz esse trabalho comigo, mas depois ela reúne e dirige os grupos todos, o que tem sido uma tarefa bastante árdua, como, com certeza, sabe.

BLOCOS TEMÁTICOS

Bloco A – A origem do processo de autoavaliação

E – 1. Desde quando existe um processo formal de autoavaliação neste agrupamento?

D – Podemos considerar que foi no ano letivo da avaliação externa, antes da avaliação externa. A equipa foi constituída pouco tempo antes da intervenção da IGE e aí já tinha algum trabalho preparado. Por isso, podemos considerar nesse ano letivo, antes da avaliação externa... foi quando iniciámos o trabalho.

E – 2. Foi nessa altura (ano 2009/2010) que sentiram a necessidade de iniciar um processo formal de autoavaliação ou já tinham sentido essa necessidade antes?

D - Já tínhamos sentido necessidade. Penso que um dos problemas da avaliação é a falta de formação das pessoas para poderem efetuar essa tarefa, porque não é fácil. Necessita de alguns conhecimentos técnicos e teóricos muito consistentes, não é verdade? Não me parece que seja muito fácil de aplicar nas escolas se não houver uma pessoa *mais* que esteja bastante informada em relação à matéria. Fazer a autoavaliação, passando uns inqueritinhos e analisar, isso quase todas as escolas faziam e nós também alguma coisa fazíamos, mas um trabalho mais científico, eu acho que é difícil de fazer se não houver pessoas com formação própria.

E – 3. De onde/quem partiu a iniciativa?

D - Como já deve ter entendido, eu e a coordenadora da equipa trabalhamos muito em conjunto. Por isso, penso que foi da parte das duas. Nós já tínhamos iniciado o processo, mas quando surgiu na

avaliação externa o tal suficiente (que nós já estávamos à espera que a avaliação não fosse muito boa naquela área), pensámos vamos avançar e vamos fazer um trabalho a sério sobre isto. A Direção com a coordenadora da equipa. Penso que podemos falar das duas partes.

E – 4. Então, quando passaram para a prática, para o terreno, o primeiro procedimento foi formar uma equipa, a equipa de autoavaliação?

D - Sim, sim. Antes da inspeção chegar, já tínhamos algum trabalho realizado. Depois foi realizada formação, porque houve oferta a nível do nosso Centro de Formação. Antes não havia oferta de... ou melhor não havia muita oferta relativamente à autoavaliação. Houve duas docentes desta escola, que também integravam a equipa, que fizeram formação: uma foi a coordenadora da equipa e outra foi a AP. Entretanto, a AP está a fazer mestrado também na área da orientação escolar e, pronto, as coisas reuniram-se um pouco com este grupo. Mas... Depois houve uma fase em que a AP esforçou-se mais, mas isso... cada um tem-se enquadrado ao longo do tempo de acordo também com as suas capacidades e em questão de tempo também. Nem sempre a vida... É assim, há uns que têm mais um bocadinho de dedicação às tarefas e...

E – 5. Então, considera que foi importante a constituição da equipa?

D - Sim e depois foi essencial a parte da formação. Eu penso que o que falha é mesmo a formação.

E - **Relativamente à formação, na sua opinião, o facto de não existirem muitos recursos humanos nas escolas com formação na área fica a dever-se à falta de oferta de formação específica ou serem poucos aqueles que têm vontade de frequentar uma formação nesta área?**

D - Não haver oferta de formação. Acho que se houver oferta, as pessoas estão interessadas. Acho que a avaliação interna é difícil para a maior parte das pessoas que trabalham na escola e a maior parte das pessoas da escola não está interessada nessa área, mas haverá um número suficiente de professores que podem estar interessados e que, se houver formação, eles fazem.

E - **Os questionários aplicados na 1ª fase do estudo indicaram que a comunidade não pressiona as escolas no sentido de desenvolverem a sua autoavaliação. Neste processo, sentiram algum tipo de pressão por parte da comunidade educativa?**

D - Não, penso que não... Este é um meio muito pequeno, com pessoas com pouca formação. Penso que não estão muito preocupados nessa área. Estarão mais noutras, mas não nessa área.

E - **E sentiram-se pressionados pelo Programa da Avaliação Externa das Escolas?**

D - Mais por aí... Sim.

E - **Como síntese, na sua opinião, que fatores facilitaram o arranque do processo?**

D - A constituição da equipa e ter pessoas com formação, motivadas e com vontade de trabalhar. Depois a hipótese que houve da tal formação. Surgiu tudo na mesma altura. Ter havido formação para aquelas pessoas que estavam na equipa foi muito bom.

E - **Relativamente às tentativas anteriores de implementar um processo formal, quais foram as dificuldades sentidas?**

D - Penso que uma delas é a formação. Eu colocava-a em 1º lugar, mas, na escola, as pessoas têm muitas, muitas tarefas e muitas tarefas espartilhadas. Por exemplo, agora, está sempre legislação a sair de

novo, relatórios para fazer e, por vezes, a autoavaliação não é considerada a área mais necessária ou mais imediata ali naquela altura. Há outras coisas para fazer e penso que há alguma dificuldade em fazer a autoavaliação. Daí as pessoas também afastarem-se um pouco e dedicarem-se a outras tarefas. Têm receio de encaminhar por uma área completamente desconhecida. Até porque, em termos teóricos, há o modelo CAF e as pessoas nem sabem o que é o modelo CAF. A maior parte das pessoas nem sabe o que é que é isso, nem que existe nem... e depois são coisas importadas do estrangeiro e são aplicadas nas escolas. O modelo surgiu sem ninguém saber o que era nem como é que se aplicava. Nem veio formação. Nós, portugueses, é que temos aquele hábito de nos irmos adaptando, vamos sempre atrás e vamo-nos adaptando, quando deveria ser ao contrário. Primeiro era informação, formação e depois é que era a aplicação. Não foi isso que aconteceu nas escolas. Mas, normalmente, isso é com a autoavaliação e é com tudo. Primeiro aplica-se e depois logo se vê.

E – 6. Em síntese, na sua opinião, quais as principais razões que motivaram a implementação da autoavaliação neste agrupamento?

D - Primeiro de tudo, o relatório da inspeção, porque o relatório da inspeção incentivou-nos a melhor nas áreas que estavam apontadas como mais negativas. Essa é uma delas. Há outras, mas essa foi uma delas. Depois, a coordenadora da equipa, que tem sido o motor de levar este processo para a frente. Como sabe, há dois grupos... ela reúne com os dois grupos, está a par de tudo, ela é que faz as reuniões. Se calhar, se tivéssemos outra pessoa não tão motivada como ela, não tão organizada, seria difícil que o processo estivesse com este contínuo. Se calhar já teria havido alguns cortes. Iriamos fazer, mas, se calhar, não desta forma. Considero que a coordenadora é um dos motivos pelos quais o processo está a correr bem, penso eu. Depois, este ano, também conseguimos reunir um grupo... A equipa que foi possível constituir. É difícil trazer os pais à escola, muito difícil (mesmo a associação de pais tem essa dificuldade), mas até foi possível ter pais presentes nas reuniões da autoavaliação e pais capazes de compreender o processo. Também acho que isso é um ponto positivo.

E – 7. Penso que a última questão deste bloco já foi respondida... Antes de se ter iniciado este processo formal, como era efetuada a autorregulação do agrupamento?

D - O trabalho era efetuado em Departamento, no Conselho Pedagógico; no final de ano; com todos os relatórios...

Bloco B – As dinâmicas da autoavaliação

E – 1. Atualmente, a equipa de autoavaliação é constituída por professores, funcionários, encarregados de educação e alunos...

D – Os alunos têm sido mais difícil de reunir, porque também são muito jovens. Nós não temos alunos do secundário. A forma como eles intervêm é mais relativa. Mas, sim, têm estado presentes em algumas das etapas da autoavaliação.

E - Mesmo nestas condições, considera importante que os alunos colaborem e estejam envolvidos no processo de autoavaliação?

D - Sim.

E - Como vê a participação dos funcionários na autoavaliação?

D - Não é uma área que dominem... Mesmos nos resultados dos inquéritos é engraçado que, se fizemos uma análise de outro tipo, de todos os grupos, quem talvez tenha respondido com mais algum receio relativamente aquilo que estava a fazer, da questão do anonimato e tudo isso foram os funcionários. No caso dos professores, as questões foram respondidas porque os professores também estão habituados a fazer esse trabalho nas formações, aqui e ali. Os alunos foram muito sinceros naquilo que disseram. Os pais também. Mas os funcionários... Houve até pessoas que entregaram os inquéritos sem estar preenchidos. Dá-nos ideia de que há pessoas que até mudaram as idades para não se ver quem era, porque os funcionários ainda têm algum... Porque também desconhecem, porque desconhecem... Não têm formação. Acredito que, por vezes, estejam constrangidos relativamente ao que se está a falar, que há coisas que não estão a entender muito bem.

E - Considera que seria uma mais-valia a presença de um amigo crítico na equipa de autoavaliação?

D - Críticos temos muitos, amigos não (risos). Amigos não. Não sei... Nunca pensámos nisso. Não, nunca pensámos nisso, não.

E - E contar com a colaboração de parceiros locais como, por exemplo, a autarquia. Já sentiram esta necessidade?

D - Não. O meio é muito pequeno. A autarquia pertence ao Conselho Geral. Depois as relações, por vezes, cruzam-se nas várias questões (pessoais, familiares, políticas). Nenhuma tomada de posição poderá ser, às vezes, isenta de ser analisada, do outro lado, de determinada forma. Se isto fosse, por exemplo, uma terra maior, que tivesse várias escolas, se calhar isso não se colocava desta forma. Aqui coloca-se, porque aqui as questões também são político-partidárias (risos).

E - 2. Em termos de procedimentos no âmbito da autoavaliação, pelo que pude observar durante todo o ano letivo, a coordenadora vai falando com a Diretora, vai marcando as reuniões à medida que o trabalho vai sendo necessário...

D - Sim.

E - Orientam-se pela CAF, não fielmente mas também com algumas ideias que a coordenadora traz do modelo utilizado na Biblioteca Escolar...

D - Sim.

E - Constatei que como métodos de recolha de dados utilizaram a análise documental e inquéritos por questionário. De facto, os resultados obtidos nos questionários aplicados na 1ª fase desta investigação revelam que as escolas não apostam muito em entrevistas e na observação de aulas. Na sua opinião, porque é que isso acontece?

D - Primeiro, a falta de tempo para fazer tudo isso, não é? Entrevistas requerem tempo que as pessoas não têm. Observação de aulas... há muito tempo que se perdeu o hábito de aulas observadas. Há uns anos atrás havia muito, quando as pessoas faziam a profissionalização em serviço e a inspeção também observava aulas, mas, nos últimos tempos, isso desapareceu do sistema. Até há relativamente pouco tempo, quando a nossa Ministra, a Maria de Lurdes, tentou reintroduzir... e mesmo assim sabe como foi difícil. Por isso, também observação de aulas não me parece que fosse

algo bem visto dentro da comunidade docente.

E - Relativamente aos domínios avaliados, que domínios pretendiam avaliar?

D - A coordenadora da equipa é que insistiu que fossemos para os domínios todos da CAF. Eu talvez fosse da opinião de selecionarmos menos, porque acho que tem sido um trabalho muito grande. Mas...

E - Em termos do conhecimento procurado e produzido, os resultados que obtive da 1ª fase do trabalho empírico que estou a desenvolver revelaram que a maioria das escolas em análise valoriza mais os resultados do que os processos e os contextos. Pensa que aqui, neste agrupamento, isso também ocorre?

D - Os resultados... porque somos pressionados a valorizar os resultados. E agora ainda mais porque a legislação que saiu vai, mais uma vez, ter o foco nos resultados. O crédito horário que vamos ter vai depender dos resultados. Mas aqui na escola os resultados é só uma parte da análise. A avaliação tem estado a ser feita mesmo em termos de CAF, com aqueles domínios da CAF.

E - Na divulgação, análise e debate dos resultados, este agrupamento tem apostado em reuniões...

D - Sim, em reuniões de Conselho Pedagógico, Conselho Geral e fizemos a tal reunião geral de professores. Quando o tema é debatido no Conselho Pedagógico, depois são os coordenadores que vão apresentar aos outros e a mensagem perde-se nesse caminho. Daí termos sentido a necessidade de uma reunião geral para apresentar... Mas, no Conselho Geral, tem havido sempre a preocupação de apresentar os resultados do trabalho da equipa, porque aí estão representadas todas as entidades: os pais, a autarquia, as outras entidades locais... Há um ano que, em quase todas as reuniões, a coordenadora da equipa lá vai apresentar em que etapa é que estamos.

E - E o que pensa do debate promovido nessas reuniões?

D - Normalmente as pessoas não colocam muitas questões. Também acho que lá está outra vez a falta de conhecimento relativamente ao processo. Mas acho que ficam contentes de serem informadas. Nesta última reunião geral houve vários colegas que até nos deram os parabéns, que nem imaginavam o trabalho que estava a ser feito relativamente a essa matéria.

E - Considera que uma reunião geral de funcionários, de alunos ou de encarregados de educação para divulgação da autoavaliação e seus resultados irá funcionar da mesma maneira?

D - Os encarregados de educação raramente participam nas reuniões. Este ano foram feitas várias atividades para os pais (como conferências; atividades organizadas pela associação de pais e algumas até com interesse) e houve noites que vieram meia dúzia de pais, de tal forma que a associação de pais nem vai já propor no Plano de Atividades para o próximo ano letivo nada disso. Os pais não comparecem. Às reuniões da associação de pais também vêm muito poucos pais. Os pais vêm à escola em grande quantidade para receber as notas. Há já um hábito. Nós, há uns anos atrás, até não afixávamos as pautas para que os pais... e, neste momento, eles têm o hábito de virem quando é entrega das notas, mas a esse tipo de reunião, não. Se dissermos que é uma reunião para debater... Olhe, um exemplo deste ano: a cozinha mudou; pertencia à escola e agora é de uma empresa e a qualidade da comida diminuiu, porque na empresa nunca é tão bom como era a cozinha feita aqui localmente. Tem havido muita queixa, porque a comida não presta... aquelas queixas normais. Então, foi feita uma reunião, foram convocados todos os pais para virem cá dizer o que é que

realmente tinham a dizer em relação às refeições, à comida que era servida e propostas. Veio uma mãe e uma aluna. Também era para os alunos. Estiveram presentes apenas uma mãe e uma aluna.

E - E como é a participação do Conselho Geral no processo de autoavaliação?

D - Os Conselhos Gerais (e as pessoas que estão lá, estão de boa vontade e são pessoas que estão interessadas na escola) servem para muito pouco. Os Conselhos Gerais são às cinco e meia da tarde, as pessoas estão cansadíssimas. Estão cansados os professores, os funcionários, os pais, a autarquia. Os dados são apresentados e não são colocadas quaisquer questões. Depois as pessoas também têm alguma dificuldade (noutras matérias e nessa também) em fazer propostas, porque não estão a par de como é que o processo em si funciona. Mas não é só na autoavaliação, é em muitas coisas.

E - Então, o Conselho Geral aprecia os resultados do processo de autoavaliação porque a Direção decide apresentá-los?

D - Claro. Decide levar e apresentar, sim.

E - E o Conselho Geral requer informações para acompanhar e avaliar o funcionamento do agrupamento?

D - Normalmente não.

E - O Conselho Geral emitiu alguma recomendação à escola no âmbito da autoavaliação?

D - Não, nada. Há pessoas que não têm conhecimentos sobre o assunto... A intenção é boa. Lá está, mais uma vez uma cópia de organização de algumas escolas lá fora, mas, no meio, esqueceram-se ali de qualquer coisa que tem que ver com a nossa cultura, tem que ver com a nossa maneira de estar e de ser, que é diferente. Mas, pronto, nós aplicamos, obedecemos. Mas o Conselho Geral, na maior parte das escolas que eu conheço e aqui na nossa zona, de pouco servem. Não emitem recomendações. Por exemplo, há uma escola que vai fechar, temos aí um problema. Fazem uma recomendação e o Conselho Geral diz «considero que não deve fechar». Eles fecham. E relativamente aos mega agrupamentos, os Conselhos Gerais dizem «consideramos que não é positivo haver mega» ou «somos contra». É feito à mesma. O Conselho Geral é mais um órgão político. Também poderá ser partidário ou não.

E – 3. Na sua opinião, quais os princípios/objetivos que orientam as práticas de autoavaliação deste agrupamento?

D - Ter um conhecimento melhor sobre a organização, os seus pontos positivos e negativos. Principalmente os pontos negativos de forma a podermos elaborar planos de melhoria adequados, tendo em vista sempre a melhoria da organização. De podermos saber que aquilo que estamos a fazer serve de alguma coisa, porque podemos estar a implementar projetos que não servem de coisa nenhuma. Se nós conhecermos quais são os pontos fracos, aí podemos canalizar as nossas energias para essas áreas. Eu penso que esses são os principais objetivos.

E - Nos questionários aplicados na 1ª fase do meu estudo, os objetivos que reuniram menores frequências foram impressionar os avaliadores externos, prestar contas e cumprir com uma obrigação. Como entende estes resultados?

D - As pessoas, quando preenchem os inquéritos, também mentem, como sabe (riso). Eu acho que, mais uma vez, tem a ver com a forma como nós funcionamos. A legislação já foi publicada há muito

tempo, mas a maior parte da escola não a aplicava. Só com a vinda da avaliação externa... Em termos de conhecimentos, nós já tínhamos. Mas sermos pressionados e dizer que aquilo tem de ser feito. Quando se iniciou o processo, até, se calhar, a maior parte das escolas sentiu... Nós sentimos «olha isto é importante para nós, porque podemos conhecer o que somos, o que queremos ser, para onde vamos» e acaba por ser uma ferramenta muito importante. Uma ferramenta de gestão. A questão da prestação de contas agora também está muito na moda...

E - A nível local, há pressão para a prestação de contas?

D - Não é muito exigido em termos formais. Há muita pressão, mas de outra forma: há aquela turma, que tem um professor com o qual estão descontentes ou há aquela turma que não tem resultados positivos a determinada disciplina. E isso existe não formalmente, mas informalmente. Não cá dentro, mas, às vezes, ali fora, em grupos de pais, essa pressão existe. Agora, em termos de órgãos, uma intervenção mais de cidadania, os pais ainda têm dificuldade dessa intervenção dentro da escola.

E - A prestação de contas parte mais de instâncias regionais e centrais?

D - Sim, de ambas. Querem tudo... temos autonomia, mas temos sempre um relatório para apresentar.

E - 4. Quais as principais dificuldades que têm sentido na dinamização destas práticas de autoavaliação?

D - Penso que o processo é complicado. Acho que devia ser mais simples de aplicar, mas isso é um problema muito nosso. Acho que devia ser mais simplificado. A falta de formação mais uma vez. É necessário as escolas terem pessoas formadas para poderem aplicar a autoavaliação. Não pode ser feita de forma amadora, tem de haver formação. E depois acho que o empenho das pessoas... Isso exige um trabalho muito contínuo e nem sempre temos pessoas dentro da escola disponíveis para o fazer. Um porque não querem, outras têm já muitas tarefas. As pessoas estão cansadas e têm muita coisa para fazer.

E - Considera que o clima de escola é um fator importante para a implementação da autoavaliação?

D - Creio que sim, porque se houver um bom clima, será mais fácil de desenvolver um bom trabalho. E, se calhar, implementar práticas de autoavaliação, poderá também desenvolver um melhor clima de escola.

E - Considera importante a existência de programas de acompanhamento e apoio à autoavaliação, a trabalhar diretamente com as escolas?

D - Sem dúvida que seria mais fácil. Eu acho que sim. Bastou aquela pequena reunião com aquela professora que esteve cá [a Dra. IF] para esclarecer algumas dúvidas... Parece que foi pouco, mas não foi. Foi importante. Porque há pessoas que trabalham muito nessas áreas, têm formação, documentos, registos. E penso que para as escolas esse apoio é muito importante.

E - E que fatores têm facilitado este trabalho?

D - Eu acho que a nossa coordenadora. Temos aquela coordenadora facilitou-nos o processo. A coordenadora da equipa, a sua dedicação e empenho, facilitou-nos o processo. A ajuda do exterior também foi importante. Acho que nos ajudou muito e o facto de, apesar de todos os constrangimentos, ter sido possível reunir sempre com a equipa, o grupo das pessoas que estavam

indicadas. Os pais, os não docentes, estiveram sempre presentes nas reuniões. Uma vez ou outra podem ter faltado, mas foi muito pouco.

E - No arranque, foi facilitador ter havido uma avaliação externa?

D - Sim, sem dúvida. A avaliação externa, sim.

E - Os questionários aplicados na 1ª fase deste meu estudo apontaram que a política educativa atual não tem facilitado muito, mas, pelo contrário, condiciona a implementação da autoavaliação nas escolas. Concorda? Porquê?

D - Eu acho que a política educativa condiciona sempre a vida das escolas e, nos últimos anos, isso tem-se feito sentir muito intensamente com todas as mudanças a nível da educação, com a legislação que muda todos os anos e com a pressão nos resultados, nos números, nas metas. Foi um modelo também importado das instituições privadas que se tenta introduzir nas escolas como se as escolas fossem uma fábrica e fossem todas iguais. Como se a nossa escola, no interior rural do Alentejo, fosse igual a uma escola de Lisboa, numa zona privilegiada. E essa pressão tem-se sentido em muitas escolas e muito na autoavaliação. Daí as escolas preocuparem-se muito com os resultados, porque é uma das áreas que, independentemente do que venha do relatório da autoavaliação, vai sempre ser muito, muito importante na outra avaliação... Os créditos de escola vão ser calculados a partir dos nossos resultados.

E - Não parece fácil estar constantemente a adaptar a estrutura e os instrumentos do processo de autoavaliação mediante as alterações emanadas pelo Governo...

D - Nas escolas tem sido sempre assim ao longo dos anos. Nunca foi de forma diferente. Agora, a coisa é um bocadinho mais atabalhoada, mas as escolas têm funcionado sempre dessa forma. Por isso é que eu acho que elas ainda funcionam. Os professores já estão tão habituados que seja assim, que os professores conseguem, apesar de tudo, adaptar-se.

Bloco C – Efeitos e expectativas

E – 1. Na sua perspetiva, qual a utilidade da autoavaliação institucional?

D - Como já referi anteriormente, a autoavaliação é importante para a organização, primeiro de tudo, conhecer-se, saber quais são os pontos fortes e fracos e poder atuar relativamente aos fracos.

E – 2. Considera que a comunidade educativa valoriza o trabalho que tem vindo a ser realizado no âmbito da autoavaliação? Porquê?

D - As pessoas que fazem parte dos grupos, certamente. Mas elas são tão poucas que não penso que elas sejam a comunidade educativa. Os pais que estão lá [na equipa], se calhar, pouco contacto têm com a maior parte dos outros pais e, naturalmente, a maior parte dos pais nem sabe o que é que se está a fazer. As pessoas que estão no Conselho Geral, que representam as outras entidades, também não sei até que ponto poderão transmitir... As pessoas que estão presentes nos órgãos com certeza que valorizam, mas até que forma isso é transportado para outro lado... Tenho alguma dificuldade em achar que é... Até porque a nossa comunidade local é pobre, com pessoas com pouca formação, em geral.

E – 3. Na sua opinião, os membros da comunidade educativa (pelo menos, aqueles que têm conhecimento) acreditam efetivamente nas potencialidades da autoavaliação para a melhoria da qualidade do serviço prestado?

D - Eu acho que os representantes dos pais, se calhar, sim. Têm tido um papel muito importante neste nosso trabalho aqui na escola. Os pais que estão presentes [na equipa]. Como já referi, acho que os funcionários, se calhar, têm mais alguma dificuldade em entender o processo. E os alunos ainda são muitos jovens. Os professores certamente que sim.

E – 4. E no seu caso, que importância atribui à autoavaliação do agrupamento?

D - (risos) Depois desta caminhada feita, depois da avaliação externa, considero que, de facto, é importante que a autoavaliação seja feita. E não só, como há pouco referi, para conhecer os pontos fracos e poder atuar. Penso que conhecer também os pontos fortes é importante. E valorizar os pontos fortes que nós temos. Normalmente, nós pensamos pontos fortes e fracos, os fracos têm de ser melhorados e esquecemos os outros. Mas acho que melhorar, valorizar os fortes que são identificados também é importante. E só se podem conhecer fazendo uma autoavaliação.

E – 5. Considera que esta comunidade educativa (principalmente, os órgãos e a equipa envolvida neste processo) tem-se mostrado preparada para implementar um processo de autoavaliação de forma participada e consistente? Porquê?

D - Têm-se indo preparando. Já referi a formação que acho que há necessidade de ser feita e aí também os pais, se calhar, e o pessoal não docente também. Não digo formação, mas uma sessão de informação sobre o processo, acho que sim.

E – 6. Se tivesse de descrever uma boa prática formal de autoavaliação, o que descreveria? Porquê?

D - Considero que o facto de termos conseguido passar tantos inquéritos, praticamente a toda a comunidade, de os ter recolhido e de os ter analisado foi uma boa prática, porque há muitas escolas que só conseguem ter um retorno muito reduzido. Nós, com a tal estratégia da vinda dos pais, porque vêm cá sempre receber as notas, tivemos um retorno muito, muito grande. A maior parte dos pais e dos alunos responderam. Acho que isso é uma boa prática. Também considero como boa prática a organização em termos da coordenação da equipa: com as várias reuniões em conjunto e as reuniões parcelares, o cumprimento dos vários prazos; quando havia necessidade reunia só eu com a coordenadora ou a coordenadora com as equipas. Acho que também foi uma boa prática.

E – 7. E, na sua opinião, neste agrupamento, o processo de autoavaliação já conseguiu promover mudanças? E melhorias? Fundamente as suas respostas.

D - Não sei se lhe sei responder a essa questão. Penso que mudanças, mudanças, propriamente não, porque ainda não aplicamos os planos de melhoria. Se calhar, dos diretamente intervenientes no processo (mas esses são em número muito reduzido), sim. Mas em termos da comunidade geral, talvez ainda não. Necessitamos ainda de algum tempo.

E – Relativamente aos planos de melhoria traçados, foram tidos em consideração os pontos fracos apontados pelos avaliadores externos?

D - Eu não tenho estado na equipa dos planos de melhoria, por isso não os conheço. Só conheço um que tem que ver com a comunicação, mas, com certeza, que irão responder às questões que foram consideradas como fracas nesta análise e também às da autoavaliação. Mas aí não estou tão a par do processo.

E – Os questionários que apliquei na 1ª fase do meu estudo revelaram que a maioria dos processos se resume à recolha de dados. Constata-se que o mais crítico tem sido utilizar a informação para a ação. Partilha desta opinião?

D - É mais difícil. Mais uma vez, a falta de formação para fazer a análise dos dados ou a falta de acompanhamento de uma equipa exterior à escola, que possa supervisionar algumas das etapas. E quando for a aplicação (porque estamos na fase de elaborar planos de melhoria), certamente haverá problemas relativamente à mesma. Aliás, mesmo quando nós temos os Projetos Educativos ou os Planos de Atividades ou algumas metas, há sempre na sua aplicação alguns problemas. Aí certamente que também haverá. Até porque a escola está sempre em mudança.

E – 8. Na sua perspetiva, quais os pontos fracos do processo de autoavaliação deste agrupamento?

D - Eu acho que estamos a levar muito tempo para o fazer. Tem de ser algo que não seja tão alargado no tempo, porque se queremos saber como está a escola e logo intervencionar relativamente a problemas, temos que ser mais rápidos, mas para isso... Neste momento estamos numa primeira fase, experimental quase, e esperemos que depois as coisas já possam andar mais rapidamente. E depois tem a ver com o envolvimento das pessoas também. Porque se não houver envolvimento dentro da comunidade (e principalmente os professores), dificilmente só a Direção conseguirá organizar o processo de autoavaliação.

E – E os pontos fortes?

D - Os pontos fortes, penso que já os referi. Conhecer a organizar, conhecer os pontos fortes e fracos. Poder intervencionar ou poder atuar perante algumas das questões que são levantadas, que podem às vezes surgir e que nós nunca pensamos nelas, por exemplo.

E – 9. Se tivesse poder para tal, o que mudaria ao nível das práticas e processo de autoavaliação deste agrupamento? Como o faria?

D - (risos) Eu acho que o processo deveria ser um processo mais simples, como já lhe disse. Penso também que deveria haver apoio de uma equipa exterior. Como há já equipas do ensino superior que o fazem. Há escolas que não fazem a autoavaliação, é-lhes feita, como sabe. Eu acho que também poderá ser feito assim, porque quando somos nós a fazer a autoavaliação, se calhar também estamos ali a colocar algo subjetivo naquela análise. Se for alguém de fora ou que ajude a equipa dentro da escola, poderá ser uma mais-valia essa ajuda externa. Se pudesse, arranjava essa ajuda externa.

E – 10. Na sua opinião, em que estratégias se deve apostar para que a autoavaliação institucional (não só neste agrupamento, mas sim a nível nacional) seja eficaz?

D - Vou voltar à mesma questão: a formação. Se não houver formação, ninguém consegue fazer a autoavaliação. É impossível, porque o processo é muito complicado. Depois também a organização dos grupos. É muito importante quem está nos grupos, as várias equipas. Essa seleção é fundamental, porque, de facto, não pode ser qualquer pessoa em nenhum dos elementos: nem dos pais, nem dos docentes e não docente. Têm de ser pessoas que considerem mesmo que aquilo é importante e que há necessidade de algum trabalho ali sistemático. Não pode ser uma coisa que é feita agora e depois que não seja... Têm de considerar mesmo as tarefas importantes. Mas nas escolas nem sempre é fácil conseguir organizar essas equipas, como sabe com certeza.

Bloco Final – Finalização da entrevista

Entrevista a dois elementos da equipa de autoavaliação da UGE26 (E2-UGE26)

(Coordenadora da equipa - C; Outra docente da equipa – AP; Entrevistadora/investigadora - E)

13 de julho de 2012; 16h30 – 17h39h;

Sala de DT da escola sede do AE da Vidigueira

BLOCOS INTRODUTÓRIOS

Bloco I – Legitimação da entrevista

Bloco II- Caracterização geral do(s) entrevistado(s)

E - Se não se importarem, começamos com as questões relativas à caracterização da coordenadora da equipa e depois avançamos com a caracterização da outra colega.

E – 1. Qual a sua idade?

C – 48.

E – 2. Que habilitações académicas possui?

C - Sou licenciada em História. Entretanto, fiz uma pós-graduação em biblioteconomia e estou a concluir, na reta final, a aguardar a defesa da tese, o mestrado em Gestão da Informação e Bibliotecas Escolares.

E - É detentora de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares?

C - Sim. Frequentei uma formação que foi promovida pelo Centro de Formação, designada de *Auto-Avaliação das escolas através da CAF*.

E – 3. Que função profissional desempenha neste agrupamento?

C - Sou professora bibliotecária.

E - A que Departamento Curricular e grupo de recrutamento pertence?

C - Pertença ao Departamento de Línguas e ao grupo de recrutamento 200, Português e Estudos Sociais/História.

E - Atualmente, trabalha com alunos de que ciclo(s) de ensino?

C - Enquanto professora bibliotecária trabalho com todos os ciclos, desde o pré-escolar até ao 3º ciclo.

E – 4. Há quanto tempo trabalha no ensino e nesta organização?

C - 22 anos. Trabalho há 22 anos no ensino. No início trabalhei 3 anos em escolas transmontanas. Aqui, trabalhei de 94/95 a 98/99, depois interrompi porque fui colocada noutra escola; voltei em 2000/2001 e depois de 2002/2003 até ao momento. Portanto, tenho 16 anos de serviço nesta escola, interrompidos apenas nos anos letivos de 99-2000 e 2001-2002, em que fui trabalhar para outras duas escolas, aqui próximas.

E - É, portanto, professora do quadro desta escola?

C - Sou professora do quadro, mas não desta escola. Desde 2009 que pertenço a outra escola e estou destacada neste agrupamento, na biblioteca escolar.

E - Para além de professora bibliotecária e coordenadora da equipa de autoavaliação, desempenha mais algum cargo?

C - Não.

E – 5. Há quanto tempo pertence à equipa de autoavaliação?

C - Tenho 3 anos nesta equipa, isto é, desde que foi constituída.

E – 6. Porque razões integra esta equipa?

C - Fui designada pela Diretora para tal. Já tinha integrado a equipa que preparou a avaliação externa do agrupamento e depois fui designada.

E – 7. Que experiência possui no âmbito da dinamização de práticas de autoavaliação institucional?

C - Tenho conhecimento teórico e prático. Para além dos três anos de experiência como coordenadora e elemento desta equipa, tenho a meu cargo todo o processo de autoavaliação da Biblioteca Escolar.

E – 8. Costuma ler sobre o assunto?

C - Sim. Leio livros e teses da área de gestão e consulto bibliografia específica, principalmente sobre a autoavaliação das Bibliotecas Escolares.

E – 9. Que conhecimentos possui sobre o processo de autoavaliação deste agrupamento?

C - O meu conhecimento é total, pois estou envolvida no processo desde o início.

E – 1. Então agora passemos para a caracterização da outra colega. Qual a sua idade?

AP – Tenho 47 anos.

E – 2. Que habilitações académicas possui?

AP - Eu possuo uma licenciatura em Línguas e Literatura Moderna Portuguesa e Inglês, via ensino.

E - É detentora de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares?

AP - Sim. Frequentei um mestrado em Avaliação Educacional, do qual concluí a parte curricular. Portanto, tenho uma pós-graduação em Avaliação Educacional. Também frequentei, no ano em que veio cá a avaliação externa, em 2009/2010, a mesma formação que já foi aqui referida pela coordenadora da equipa, a que foi promovida pelo Centro de Formação e era designada de *Auto-Avaliação das escolas através da CAF*.

E – 3. Que função profissional desempenha neste agrupamento?

AP - Sou professora de Português, do 3º ciclo e do secundário.

E - Então pertence ao Departamento de Línguas. E a que grupo de recrutamento pertence?

AP - Pertença ao grupo 300, o de Português.

E – 4. Há quanto tempo trabalha no ensino e nesta organização?

AP - Também há cerca de 22 anos. Iniciei a minha atividade docente na região centro do país. Fiz lá o estágio profissional e, no final da conclusão da licenciatura, via educacional, concorri a nível nacional, tendo sido colocada nesta escola, em 93/94. Tive uma interrupção onde fiquei colocada noutra escola próxima desta, em 95/96, mas logo regresssei a este agrupamento, onde leciono, desde então.

E - É, portanto, professora do quadro desta escola?

AP - Sim, sim.

E - Para além de ser elemento da equipa de autoavaliação, desempenha mais cargos?

AP - Sim. Sou coordenadora de projetos e coordenadora da equipa de promoção e educação para a saúde.

E – 5. Há quanto tempo pertence à equipa de autoavaliação?

AP - Também pertencço à equipa há três anos, desde a sua constituição.

E – 6. Porque razões integra esta equipa?

AP - É um gosto pessoal e profissional. Também me entusiasmei por este tipo de trabalho, talvez por ter frequentado o mestrado em avaliação.

E – 7. Que experiência possui no âmbito da dinamização de práticas de autoavaliação institucional?

AP - Tenho conhecimento teórico e prático. Teórico através da formação que frequentei e prático pela experiência que fui adquirindo ao longo da minha participação nesta equipa.

E – 8. Costuma ler sobre o assunto?

AP - Sim, sim.

E - Que tipo de documentos e textos costuma ler?

AP - Obras de autores... Teses e artigos da área, de autores que me foram indicados aquando da frequência do mestrado.

E – 9. Que conhecimentos possui sobre o processo de autoavaliação deste agrupamento?

AP - Conheço o processo desde o seu início. Tenho conhecimento de tudo a que a ele diz respeito.

BLOCOS TEMÁTICOS

Bloco A – A origem do processo de autoavaliação

E – 1. Relativamente ao processo de autoavaliação deste agrupamento, desde quando é que existe um processo formal?

C – Nós sempre tivemos autoavaliação, só que, quando veio cá a avaliação externa, no ano letivo de 2009/2010, nós, ao analisarmos aquilo que tínhamos vindo a fazer, considerámos que era um processo incipiente. Portanto, foi nessa altura, 2009/2010, que iniciámos um processo mais formal, com uma equipa diversificada, porque, na altura, o último Projeto Educativo que foi feito, foi feito num gabinete de estudos e, efetivamente, aquilo que autoavaliávamos eram os resultados. Portanto, na CAF, o último domínio. Os outros domínios não eram muito bem avaliados. Nós percebemos isso e daí sentimos a necessidade de iniciarmos um processo mais organizado, com uma equipa mais abrangente.

AP - Exatamente.

E – 2. Quando é que começaram a sentir a necessidade de implementar o processo? Foi nessa altura em que iniciaram o processo formal de autoavaliação ou já tinha sido antes, só que não tinham conseguido...

C - Nós, a nível de avaliação de resultados, sempre sentimos necessidade de fazer essa autoavaliação e de avaliar... de monitorizar e de avaliar. Sempre sentimos essa necessidade e fazíamos isso. No final do ano, fazíamos também monitorização de estratégias e se tínhamos de alterar ou não. Também fazíamos a monitorização trimestral do Plano de Atividades, mas eu acho que ficava por aí. Ou seja, durante muitos anos a grelha do Plano de Atividades ficou a mesma. Aquilo que fazíamos era indicar se funcionou e não funcionou, mas não havia a tal avaliação formal das atividades. Não havia indicadores, não tínhamos isso. Fez-se, não se fez... Era assim.

E – Então, na altura, só sentiam essa necessidade?

C - A necessidade que sentíamos de monitorização e avaliação era ao nível dos resultados e isso sempre

fizemos e fomos muito criteriosos. Quando soubemos que a avaliação externa vinha aqui à escola e começámos a analisar... Também não tínhamos formação nesta área e não havia ninguém na escola com formação nessa área. Nessa altura, um dos elementos da equipa tinha começado a fazer um mestrado nessa área, estudos nessa área. Quando recebemos o guião da avaliação externa percebemos que, efetivamente, havia muitas áreas que nós não avaliávamos, não víamos, não monitorizávamos e surgiu, então, o perceber o que é que está bem e o que é que está mal nesta escola. Como os processos da educação foram alterados e começaram a impor metas e esse tipo de coisas, nós começámos a perceber que tínhamos que trabalhar para elas e para trabalhar para elas, tínhamos que nos autoconhecer e tentar perceber como é que podíamos melhorar e, para saber como é que melhoramos, temos de conhecer contextos internos e externos. Portanto, temos de fazer a tal dita autoavaliação. E foi daí que decidimos melhorar o processo. Aliás, praticamente começá-lo, não é?, porque o nosso era incipiente, não era estruturado, digamos.

AP - Penso que aquilo que eu estava a beber no mestrado, que iniciei no ano em que veio cá a avaliação externa, em conjunto com o que a coordenadora da equipa já sabia também sobre a organização de escolas...

C - ...e sobre a autoavaliação das Bibliotecas Escolares, da experiência que adquiri com a autoavaliação das Bibliotecas Escolares. Nessa altura, a nossa BE tinha sido escolhida para experienciar o modelo da RBE e o conhecimento que daí adquirimos foi-nos muito útil.

AP - Também estava avançado o conhecimento nessa área. Tendo em conta que o ponto de partida foi o resultado da avaliação externa, a avaliação externa ali foi o ponto fundamental porque verificámos que o que fazíamos até aí não tinha, de facto, qualquer resultado. Não tinha resultados práticos e válidos a todos os níveis da comunidade escolar, porque nós avaliávamos o nosso trabalho, avaliávamos atividades e pouco mais. E pouco mais, ficávamos por aí. A presença da avaliação externa, no caso deste agrupamento, foi o impulso para a perceção da necessidade da implementação do processo de autoavaliação.

C - É. Eu acho que, sobretudo, nós tivemos necessidade de perceber o impacto que o nosso trabalho tinha na escola. Nós, professores! Que impacto as salas de estudo tinham na escola? O que é que estava a falhar, por exemplo, na liderança? Ou o que era muito bom na liderança? Como é que nós estávamos a planificar? Era bem planificado ou era mal planificado? Portanto, nós precisávamos de respostas. Nós percebemos que precisávamos de respostas e, para ter essas respostas (que estão a começar agora a surgir), sentimos a necessidade da autoavaliação. De qualquer maneira, logo nesse ano de 2009/2010, a escola mandou-nos (a mim e à AP) para formação, que foi disponibilizada pelo Centro de Formação.

AP - Uma pequena formação.

C - Sim, uma formação sobre o modelo CAF. Tínhamos estado a analisar alguns modelos e optámos por nos inspirarmos na CAF. Por isso, fomos logo para uma formação nessa área. Mas foi essencialmente por isso, para ter respostas, para perceber como poderíamos melhorar.

E - **Então, o processo de autoavaliação foi impulsionado pela avaliação externa?**

AP - Sim. As coisas foram-se conjugando: os conhecimentos teóricos que a coordenadora tinha e que eu ia obtendo; o resultado de uma avaliação externa, que foi um olhar que nos permitiu perceber que afinal

havia muita coisa a falhar. Embora tentássemos oficializar a nossa avaliação, havia ali muito desconhecimento e muita, muita falta de... Para além de conhecimento, muita falta de prática daquilo que poderia ser melhorado. Tudo se conjugou.

C - Penso que foi isso, quer ao nosso nível [equipa de autoavaliação], quer a nível da própria Direção. Resultou de uma conjugação de fatores, dos quais a preparação para a avaliação externa teve bastante peso, uma vez que nos obrigou a *olhar para dentro*. Após esse momento, a Direção decidiu organizar um processo de autoavaliação consistente. Falou connosco, comigo e com a AP, e incumbiu-nos dessa tarefa... Pretendia organizar um processo de autoavaliação formal e que não fosse só avaliar um parâmetro, o parâmetro dos resultados, mas tudo.

AP - Tudo.

E – 3. Então, a iniciativa partiu de quem?

AP - Houve ali uma conjugação de esforços.

C - Foi uma conjugação de esforços, exatamente. Depois da avaliação externa, a equipa que esteve responsável pelo painel da autorregulação, achou que a escola devia formalizar a sua autoavaliação. A Direção também achou. De maneira, que isto foi tipo *ovo e galinha*, não sei bem quem é que começou, se fomos nós ou... Foi assim uma coisa, mas penso que é mais correto dizer que foi o agrupamento.

E - E foram para formação depois de sentir esta necessidade?

C - Sim, como já respondi anteriormente. Após termos decidido em que modelo nos iríamos inspirar, sentimos a necessidade de obter mais informação sobre ele, sobre o modelo escolhido: CAF.

E – 4. E como é que passaram dessa vontade para a prática?

C - Imediatamente a Direção falou comigo e com a AP para formar uma equipa. Decidimos logo que a equipa tinha que ser polivalente. Portanto, tinha de ser uma equipa formada não só por professores... Aliás, isto foi logo uma ideia que eu e a AP apresentámos à Direção: a equipa não devia ser uma equipa só de professores, porque a comunidade educativa não são só professores e começámos logo a trabalhar nessa equipa. Contactámos a Associação de Pais, pensámos também em funcionários (operacionais e administrativos) e alunos. Como a nossa escola só tem até ao 9ºano, achámos que era melhor serem alunos do 8º e 9º, porque os outros eram muito novos para perceberem e trabalharem no processo. Há aqui alguns processos que os alunos têm dificuldades. Se tivéssemos secundário, era mais fácil.

E - Então, depois da avaliação externa, constituíram logo a equipa de autoavaliação dessa forma, isto é, com essa composição?

C - Foi durante o processo da avaliação externa que se constituiu uma equipa para responder às necessidades que a avaliação externa nos punha, que era só de professores. Mal acabou a avaliação externa, nós propusemos à Direção alterar a equipa e fazer uma equipa polivalente, com várias vertentes (representação de toda a comunidade educativa e também, a nível dos professores, representantes dos vários ciclos, projetos, liderança intermédia e de topo). A Direção concordou logo e começámos logo a trabalhar. Portanto, foi logo, logo de seguida.

E - E, no meio deste processo todo, sentiram algum tipo de pressão por parte da comunidade educativa? A comunidade educativa pressionou-vos no sentido de desenvolverem a vossa autoavaliação?

AP - A comunidade colaborou, até tiveram uma atitude bastante contributiva.

C - Não, por desconhecimento.

AP - Só por desconhecimento. Ausência de conhecimentos na área. Os pais não têm conhecimento para...

C - No entanto, quando fizemos a primeira comunicação ao corpo docente, eu senti que alguns colegas nos olharam com desconfiança: as escolas estavam a dar os primeiros passos na avaliação de docentes e alguns pensaram que a equipa os ia policiar. Tivemos uma preocupação muito grande, ao nível da comunicação, de desmistificar estes aspetos com todos os colegas.

E - 5. Em termos dos fatores que facilitaram o arranque do processo, quais apontariam? Vocês sentiram uma necessidade e avançaram para a prática. O que mais facilitou este arranque?

C - A nossa vontade e a da Direção.

AP - A vontade... Também o conhecimento que tínhamos obtido até aí e o apoio incondicional da Direção.

C - Penso que é mais isso. E depois, todos, desde funcionários a pais, estiveram dispostos a acompanhar-nos... Portanto, toda a comunidade.

AP - O apoio de todos.

E - E que fatores dificultaram?

C - Tempo, tempo. Para mim, foi tempo. Foi não haver um horário específico para trabalhar nesta área e termos de trabalhar depois das horas letivas. Eu sei que, em algumas escolas, os elementos da equipa de autoavaliação têm duas horas ou três horas nos seus horários para trabalhar na autoavaliação. Nós aqui não. A equipa tem de conjugar as coisas. Não temos horários estipulados e, como temos encarregados de educação que trabalham, as nossas reuniões são sempre ao fim da tarde. Para mim, este foi o obstáculo maior.

AP - É de referir que a se coordenadora da equipa não tivesse flexibilizado o horário que tem (da biblioteca, do apoio que deu também aos anos de exame, do trabalho que tem relacionado com toda essa preparação), se ela não tivesse flexibilizado todas essas horas, nós não tínhamos conseguido.

C - Eu tenho de voltar a sublinhar o esforço dos encarregados de educação que vinham às reuniões em pós-laboral, praticamente. Não era bem pós-laboral, mas às vezes até deixavam o seu trabalho, os seus filhos, para vir às várias reuniões... É de louvar a presença deles. Ou seja, eu acho que este processo de autoavaliação devia ter horas específicas no horário dos professores e essa deveria ser uma decisão do próprio Ministério e não das escolas.

AP - Para a sua viabilização.

C - Porque isto é uma área que é muito trabalhosa. Se uma pessoa quiser fazer um processo bem feito, demora muito tempo. Porque isto não é só fazer. Tem que se fazer levantamento de dados. Tem de se pensar. Ou seja, a coisa é intrincada (risos). É intrincada. Não é assim tão fácil e ainda por cima há pouca formação. Eu referi isto na avaliação externa. Na altura, havia muita pouca formação sobre autoavaliação e as pessoas têm que pensar, têm que refletir e precisam de tempo. E nós, neste

momento, não temos tempo. Cada vez nos estão a carregar com mais trabalho. Isto a nível do corpo docente. A nível dos pais, têm o trabalho deles e é muito complicado. Eles foram muito assíduos, principalmente este ano. É complicado eles gerirem a vida deles (profissional, pessoal) com a autoavaliação, porque, nós chegamos aí a uma fase que fazíamos reuniões semanais, duas, e eles tinham que vir cá.

E – 6. Na vossa opinião, quais as principais razões que motivaram a implementação da autoavaliação neste agrupamento?

C - Desconhecimento de uma série de áreas. Isto é, constatação do desconhecimento com a avaliação externa. E penso que, sobretudo, depois desta, uma grande vontade de melhorar. De conhecer e de melhorar.

E - E entre essas razões não poderá estar também um interesse em se prepararem para a próxima avaliação externa?

C - Não, não. Neste momento, eu acho que o nosso percurso não passa tanto pela avaliação externa, mas mais pelo conhecimento que nós queremos ter da escola e o que podemos... A minha perspetiva e a da equipa é essa e acho que a Direção também a tem. Mas também não nos podemos alhear que estamos *em cima* do novo ciclo da avaliação externa e que a autorregulação foi o nosso pior nível na anterior. Portanto, se a nossa primeira prioridade é conhecermo-nos e elaborarmos o nosso novo Projeto Educativo, também queremos melhorar esta área, para além das outras. Acho que é legítimo, não é?

E – 7. Penso que a última questão deste bloco já foi respondida... Antes de se ter iniciado este processo formal, como era efetuada a autorregulação do agrupamento?

C - Já, já foi respondida. Era baseada na análise dos resultados internos e externos dos alunos e pouco mais.

AP - Na avaliação das atividades trimestralmente, etc.

Bloco B – As dinâmicas da autoavaliação

E – 1. Atualmente, que atores educativos desenvolvem as práticas de autoavaliação do agrupamento?

C – São todos os atores do processo de autoavaliação. Docentes, funcionários, encarregados de educação e alunos.

E - Os órgãos e estruturas deste agrupamento colaboraram no trabalho de autoavaliação ou este tipo de trabalho passou todo para a equipa?

C - Nós temos a sorte de três elementos da equipa de autoavaliação pertencerem ao Conselho Pedagógico. A nossa equipa foi escolhida pensando em abranger as áreas todas em termos de professores. Portanto, temos na equipa a coordenadora de projetos, eu estou na biblioteca, temos a assessora da Direção (que tem acesso a muita informação) e a coordenadora do 1º ciclo. Portanto, temos logo três pessoas que estão no Conselho Pedagógico. Logo, há cruzamento. De qualquer maneira, eu penso que tem havido cooperação e nós também temos tido muita preocupação com a comunicação. Até no Conselho Pedagógico é onde tem havido mais comunicação, por motivos evidentes: toda a liderança intermédia está lá representada, não é? Temos tido a preocupação de

fazermos sempre comunicações ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral. Este ano, fizeram-se três reuniões ordinárias do Conselho Geral e estivemos nas três. Desde o início do processo, também já fizemos duas comunicações em reuniões gerais de professores. Mas a nível de órgãos, que é o que estamos a falar agora, logo quando fazemos essas comunicações ao Conselho Pedagógico, os chefes de Departamento levam aos Departamentos e *trabalham* essa informação nos respetivos Departamentos. Para além deste circuito de informação, ao nível de Departamentos, a nossa equipa também está sempre representada, com mais elementos no Departamento de Línguas. A nossa equipa é quase uma amostrazinha da nossa escola. Portanto, nós não temos muito esse problema, porque cada elemento leva ao sítio correspondente.

- E - Por exemplo, como procedem no final do período aquando da análise dos resultados escolares?**
- C -** Há uma equipa da escola que compila as avaliações dos alunos por ano, turma e disciplina. As grelhas são analisadas em Departamentos, que podem propor, ou não, ações de melhoria para determinada disciplina/ano ou turma. Posteriormente, os chefes de Departamento apresentam os dados e as análises já efetuadas ao Pedagógico e este discute, ou não, os resultados intermédios e avançam com medidas de remediação ou concordam com as apresentadas pelo coordenador de Departamento. Todos os elementos do Pedagógico têm acesso a essas grelhas algum tempo antes destas reuniões. Este procedimento trimestral é feito noutras áreas, nomeadamente nas atividades desenvolvidas. Essa monitorização (não lhe vou chamar avaliação, porque não é avaliação) toma corpo a partir de um relatório de atividades, que permite que o Pedagógico perceba se o Plano de Atividades está a ser desenvolvido ou não. Como três de nós faz parte do Pedagógico, temos acesso a isso tudo. Portanto, nós nem pedimos, porque temos acesso. Ah! E, depois, no final do ano letivo, temos acesso aos quadros síntese da avaliação interna e externa dos alunos, à análise e procedimentos futuros recomendados pelo Pedagógico, à avaliação de atividades dos Departamentos, à estrutura do novo PAA, às medidas de melhoria para o próximo ano letivo... É um manancial de informação, que a equipa retira deste órgão! Estamos a fazer agora as sínteses do sucesso e insucesso nos exames externos. Portanto, sobre o processo ensino-aprendizagem e planificação, vem-nos parar às mãos muita informação, porque nós estamos lá, no Conselho Pedagógico.
- E - Consideram o número de elementos da vossa equipa de autoavaliação adequado?**
- AP -** É adequado. Suficiente.
- C -** É suficiente.
- AP -** Todos acabam por colaborar indiretamente. Através daqueles que representam, fazem chegar as coisas à equipa. Aqui a comunicação é muito importante, porque não é um trabalho fechado. É um trabalho em que todos colaboram de uma maneira ou de outra.
- C -** Exato.
- E - Consideram importante haver representatividade de alunos, funcionários e encarregados de educação na equipa de autoavaliação?**
- C -** Depende. Os funcionários e os encarregados de educação sim. Quanto aos alunos, depende. Em determinadas fases do processo considero importante a presença deles, noutras, devido ao grau de maturidade deles, penso que é melhor eles não estarem presentes. Já tentámos e o resultado foi desastroso para eles. Não se sentiam à vontade, porque não percebiam o que se dizia e quando

explicávamos, ficavam na mesma.

AP - Tem sido mais difícil.

C - Nós não temos alunos do secundário. Se tivéssemos alunos do secundário, eu acho que havia matérias que...

AP - ...que eles tinham mais facilidade em compreender e dar opinião.

C - Se tivéssemos alunos do secundário, diria que eles deveriam estar presentes em todas as fases. Apesar disto, desta opinião, considero essencial que eles contribuam para a elaboração dos questionários e das ações de melhoria e também em alguns momentos chave da elaboração do Projeto Educativo. Agora, como só temos alunos do básico, depende das matérias que nós estamos a reunir. Para fazer o inquérito, eles estiveram lá e nós fizemos uma equipa com os alunos. Aliás, nos inquéritos dos alunos, estava eu, a AP e dois alunos, um do 8º e outro do 9º, porque eram os da equipa. Para a análise da informação na parte da liderança, eles vão estar ali, mas eles não vão perceber. Portanto, eu acho que nem vale a pena estar a chateá-los. Mas depois, quando apanhámos os pontos fracos e pedimos sugestões, aí sim. Nesse caso, sim, contribuíram muito. Agora, neste momento, eles estão de férias. Eu acho que depende das matérias. Se tivéssemos alunos de secundário, aí sempre.

AP - Sim, porque já têm maturidade suficiente. Estes aqui estiveram dentro do possível.

E - **Se tivessem que responder a um inquérito sobre representatividade e colaboração dos alunos na equipa de autoavaliação, que apresentasse como respostas possíveis apenas “sempre presentes” e “nunca presentes”. O que responderiam?**

AP - Sempre presentes.

C - Nesse caso, sempre presentes. Aliás, quando pensámos numa equipa, pensámos logo nos alunos.

E - **E em termos de funcionários e encarregados de educação?**

C - Relativamente aos encarregados de educação, sempre presentes. É importante. Para começar, vamos ter um olhar externo ao do corpo docente em muitas áreas importantes. Eles fazem parte da comunidade educativa, logo devem contribuir em praticamente todo o processo, não é? É quase que o olhar externo da comunidade. Isto parece um pleonismo, porque eles são comunidade e são externos, porque não trabalham aqui dentro. Por outro lado, muitos deles trabalham, num âmbito diferente dos professores (mas também muito importante), as aprendizagens.

Relativamente a funcionários, eu acho que faz todo o sentido. E faz todo o sentido haver quer operacionais, quer administrativos. Se calhar, há tendência para os esquecer, mas eles estão lá, trabalham connosco para um mesmo *cliente*; e, se bem que de forma menos explícita que os professores, os assistentes operacionais também trabalham para o sucesso educativo. Eu acho que eles têm que estar presentes e dar a sua opinião, até porque há uma série de processos que eles desencadeiam, que são quase invisíveis, quase ninguém os vê, e que são importantíssimos. E nós temos de perceber se esses processos estão a ser bem feitos ou mal feitos.

E - **Como têm conhecimento, há equipas que contam com um amigo crítico/consultor externo. Já contaram com algum?**

C - Já, já.

AP - Convidámos a Dra. IF.

- C -** A Dra. IF, que foi uma grande amiga. Praticamente sem nos conhecer, aceitou ao nosso pedido e ajudou-nos imenso.
- AP -** Exatamente.
- C -** Pronto, foi uma grande amiga. Nós chegamos a um ponto da autoavaliação e, como tínhamos feito um processo formal, começámos a questionar: Será que isto está a ser bem feito? Será que isto está a ser mal? Tínhamos dúvidas como toda a gente, como é legítimo. Toda a gente que pensa tem dúvidas. Então, pensámos pedir a um perito que nos desse um parecer sobre o nosso trabalho. Já tínhamos planificado o que iríamos fazer a seguir, já tínhamos alguns documentos e ferramentas feitas e, portanto, aquilo que fizemos foi mandar à Dra. IF tudo o que já tínhamos feito e a planificação e os documentos que iríamos aplicar no futuro. Ela analisou e depois tivemos uma reunião conjunta, uma reunião formal, em que a Dra. IF nos deu a sua opinião sobre o que já estava feito e sobre a planificação dos processos para a frente. Se achava que nós estávamos a fazer bem ou não, ou se íamos pelo bom caminho. Portanto, ficamos a perceber o que estávamos a fazer bem e o que poderíamos melhorar ou simplificar. Sentimos muito a necessidade de ouvir a opinião de um perito na área sobre o nosso trabalho. Foi quase a autoavaliação do processo de autoavaliação. Lá está, é uma área em que as escolas estão um bocadinho...
- AP -** ...sozinhas.
- C -** Sim, sozinhas. Por vezes nem sabemos muito bem... Apesar da formação que poderá ter ou que não poderá ter, uma coisa é a formação e outra coisa é a prática. Eu acho que a prática não se pode fazer sem a parte teórica. A parte teórica é muito importante, mas o que é certo é que, às vezes, na prática depois debatemo-nos com coisas... São decisões difíceis... Como nunca tínhamos feito, questionamo-nos «Será que estamos a decidir bem? Será que estamos a decidir mal? Será que esta ferramenta ou este passo são os melhores ou os mais adequados?». A necessidade de supervisão vem daí.
- AP -** E foi fundamental a presença da Dra. IF.
- C -** Foi fundamental e estamos muito gratos por ter vindo cá e nos ter dado a opinião dela, que foi valiosa.
- E -** **Consideram que a colaboração do amigo crítico no processo de autoavaliação deve ser pontual ou, pelo contrário, deve ser constante?**
- AP -** De acordo com os grandes passos que ainda temos de dar, porque isto é o início; para a máquina se continuar a movimentar, têm de ser respeitadas sempre aquelas etapas todas e tem de haver uma equipa a trabalhar sempre naquele aspeto, naquela área. Eu penso que é importantíssimo que exista uma equipa – aliás, como já era ideia da Dra. IF –, uma equipa que dê o apoio periódico a quem está a desenvolver processos de autoavaliação. Isso é importantíssimo para ver se o que se está a fazer está de acordo com ou se... É o afinar, aferir tudo aquilo que está a ser feito. Eu defendo que seja...
- C -** ...que haja um apoio, um acompanhamento.
- AP -** Que haja um apoio trimestral ou não sei... duas vezes por ano, não sei.
- C -** Esse apoio poderá existir. Agora, há muitas faculdades que dão esse apoio. O problema é que as escolas não têm orçamento para esse apoio.
- AP -** Pois, eu falo num apoio gratuito.

- C - Há muitas escolas que têm acompanhamento e eu acho que é fundamental o acompanhamento. Ninguém sabe tudo e, por muito que a coisa esteja a correr bem, que o processo esteja a correr bem, há sempre alguém que nos pode mostrar uma outra perspetiva. Nós estamos tão embrenhados no processo que, por vezes, é difícil ver claramente algo que está diante dos nossos olhos. Podemos não conseguir o distanciamento necessário. É difícil. É difícil, porque estamos muito metidas no próprio processo. Esse acompanhamento também acaba por ser a tal perspetiva externa que há pouco falei e, por isso, é tão importante. O problema agora é...
- AP - ...a necessidade económica (risos).
- C - Exatamente. As escolas, neste momento, estão a debater-se com grandes problemas orçamentais. Nós já temos de fazer *quase o pino* para arranjar parcerias que nos possam financiar alguns projetos. Nós, por acaso, ainda pensámos no assunto e a própria Direção andou a ver orçamentos a esse nível, só que depois chegámos à conclusão que era caríssimo, porque os módulos oscilavam entre os 400 € e os 1000 €. Como todo o processo compreende quatro ou cinco módulos, quer dizer...
- AP - ... inoportável.
- C - Inoportável, mas que faz falta, faz.
- E - **Já alguma vez sentiram necessidade de integrar na equipa ou de convidar a colaborar nos vossos encontros de trabalho representantes de parceiros locais como, por exemplo, da autarquia?**
- C - Não. Nunca chamámos. Não sentimos essa necessidade.
- AP - Mas também é um elemento a ter em conta. É um elemento a ter em conta.
- C - Não creio que os elementos da autarquia devam estar na equipa. Se precisarmos de os questionar, tudo bem, mas fazer parte da equipa, não, apesar de agora um dos painéis da avaliação externa ser com a autarquia (que também não sei se concordo).
- AP - Tal como está representado no Conselho Geral... No fundo, o elemento ouve resultados, mas não colabora no processo.
- C - Mas nunca sentimos necessidade.
- E - **Consideram que o facto de ainda não terem sentido essa necessidade se deve, sobretudo, à fase de trabalho em que se encontram?**
- C - Não. Nós agora estamos sensivelmente a meio do processo. Até, se calhar, poderíamos ter questionado o vereador numa ou noutra coisa, mas na fase em que nos encontramos, da melhoria, não.
- AP - Sim, sim, mas não invalida.
- C - Mas a Câmara acaba sempre por ter um *feedback* a nível da escola, não é? Por outro lado, ela está representada no Conselho Geral, havendo sempre espaço para aí questionar a equipa ou a equipa questionar o Vereador.
- AP - Sim, mas é importante que alguém que faça parte dessa empresa, que é município, esteja a colaborar com aquilo que se está a desenvolver na escola, porque o município apoia. Até porque eles já têm esse papel ali com a escola profissional. A escola profissional, como já pertence também a um gestor, a um gestor municipal...
- C - Mas é diferente. É uma coisa diferente a escola profissional.

- AP -** Sim, mas a colaboração vai ter de ser feita por qualquer modelo, aquele ou outro.
- C -** Mas a escola profissional é público-privada.
- AP -** Mas pertence à Câmara.
- C -** Por isso mesmo é que faz...
- AP -** ...faz todo o sentido, mas também faz todo o sentido que...
- C -** Conosco não faz tanto sentido. É isso que eu estou a dizer.
- AP -** A escola faz um trabalho para o município, porque são os cidadãos do município.
- C -** Eu percebo isso, eu percebo isso.
- AP -** Tem de haver aqui uma colaboração muito estreita também.
- C -** Mas nunca pedimos. Nunca solicitámos informação à Câmara. Toda a informação que necessitávamos e que tinha diretamente a ver com a Câmara, nomeadamente 1º ciclo, AEC, etc., solicitámos ou ao coordenador de AEC da Direção, não é? E, como tivemos ali umas dúvidas relativamente às AEC... ou do 1º ciclo, a coordenadora faz parte da nossa equipa e, portanto, era mais com ela. Para além das evidências e dessa coisa toda, não é?
- AP -** Eu penso que é a autarquia e são todos aqueles que representam instituições no local. Aqui não é muito forte, porque não existe uma grande atividade empresarial, por exemplo. Mas, se houvesse uma associação de empresários, era fundamental que também fizesse parte, porque, no fundo, a escola pertence à comunidade.
- C -** Se calhar, não da equipa restrita, mas uma entrevista.

E – 2. **Em termos de procedimentos no âmbito da autoavaliação, pelo que pude observar durante todo o ano letivo, a estratégia é fazer reuniões periódicas da equipa de autoavaliação – mais ou menos frequentes e com todos os elementos ou só com alguns, por vezes divididos em subgrupos, de acordo com as necessidades –, e...**

- C -** Sim, sim.
- E -** ...e há todo um trabalho “extra”, quase diário, de preparação dessas reuniões para as coisas fluírem mais rapidamente. Penso que é essa a estratégia adotada. É?
- C -** É.
- AP -** Sim, sim.
- E -** **Também tenho a perceção de que apostam na comunicação do trabalho e resultados à comunidade. Estarei certa?**
- C -** Comunicamos à comunidade e aos devidos Conselhos, Conselho Geral e ao Pedagógico. Fizemos duas comunicações a docentes, uma no início do processo e outra quando terminámos a análise SWOT, que foi agora.
- AP -** Foi agora no final do ano, início de julho.
- C -** Agora no final.
- E -** **Em termos de modelo adotado...**
- C -** É uma inspiração... Nós não podemos dizer que seguimos a CAF cegamente. Nós inspiramo-nos na CAF e depois, na parte da análise da informação, utilizámos o modelo que utilizo na RBE. Portanto, fizemos aquilo que nós achámos que era adequado para o nosso agrupamento.

E - Relativamente aos domínios avaliados, já avaliaram todos aqueles que pretendiam avaliar ou há mais algum que gostariam de ver avaliados e ainda não tiveram oportunidade?

C - Nós avaliámos os 9 domínios da CAF. Portanto, aí seguimos o CAF, aqueles 9 domínios.

AP - E estamos a fazer as ações de melhoria, a pensar as ações de melhoria.

C - Sim, sim. Foi muito, muito trabalhoso.

AP - Foi.

C - Há um dos domínios que ainda não está completamente, que é o 9, porque estão a sair ainda agora resultados, não é? Saíram agora os resultados externos e, portanto, o domínio 9 não está completo, não está fechado. Se é que algum está fechado! Eu acho que este não pode ser um processo encerrado, tem que ser um processo aberto, não é? Nós agora temos as ações... estamos a fazer as ações de melhoria e o novo Projeto Educativo. De qualquer maneira, avaliámos todos os domínios.

E - Que métodos e instrumentos privilegiaram na recolha de dados?

C - Questionários e evidências.

E - Recolheram as evidências através da análise documental?

C - Sim. Foi a análise documental.

E - Porque não recorreram a entrevistas e à observação de aulas?

C - Nós não achámos adequado nem necessário, porque se é uma escola grande, em que há um grande leque de professores... Aqui nós somos uma escola pequena, com poucos professores, toda a gente se conhece. Quando estou a dizer “se conhece”, não é pessoalmente. Pessoalmente também se conhecem, mas estou a falar a nível profissional. E nós não achámos necessário assistir a aulas. O coordenador de Departamento também conhece a nível pessoal...

AP - ...e profissional os colegas do Departamento.

C - Por outro lado, ainda há pouco tempo houve uma avaliação de docentes, com aulas assistidas. Nós achámos que este ano não havia essa necessidade, porque nós temos informação sobre isso.

E - Em termos do conhecimento procurado e produzido, os resultados que obtive da 1ª fase do trabalho empírico que estou a desenvolver revelaram que a maioria das escolas em análise valoriza mais os resultados do que os processos e os contextos. Pensam que aqui, neste agrupamento, isso também ocorre?

C - Não, não. Valorizamos todos os aspetos.

AP - Sim, todos os aspetos. Sem os processos coerentes e bem organizados, não existem os bons resultados (risos). Não me parece.

C - É isso.

E - Na divulgação, análise e debate dos resultados, que procedimentos utilizaram? Consideram-nos adequados ou agora, depois desta experiência, fariam de forma diferente?

C - Apostámos na comunicação em reuniões. As comunicações ainda não acabaram, porque agora temos também de fazer alguma comunicação ao nível de encarregados de educação. Portanto, o resto da comunidade.

AP - Já está pensado.

C - Tenho sido eu a fazer as comunicações ao Conselho Geral e aos docentes. As pessoas também não têm muito conhecimento a nível desta área. Portanto, para alguns deles é o primeiro contacto que têm

com a autoavaliação. Como conhecem pouco, surgem poucas dúvidas, não é? E o debate não é assim... não noto que o debate seja assim tão grande quanto isso.

AP - Não existe grande debate, porque as pessoas estão a apreender uma situação nova, processos novos, coisas novas.

C - Mas, no entanto, no final da reunião de docentes, tive muitos colegas meus, dos três ciclos, que me disseram «é pá, eu acho que estas comunicações são importantes». Estou-me a lembrar de 4 ou 5 colegas meus, ou 6, que vieram ter comigo – mesmo do pré-escolar e por aí fora – e me disseram que acharam muito importante a comunicação.

AP - A divulgação é fundamental.

C - Disseram que a divulgação era muito importante, porque ficavam com uma ideia do processo. Quando, na comunicação, nós apontámos os pontos fracos ou os pontos fortes dos 9 domínios, eles ficaram com uma ideia mais global ou holística da própria escola. Eles acharam que foi muito importante e o *feedback* foi bastante bom.

AP - Eu acho que isto é inerente ao próprio processo de autoavaliação. Se não houver comunicação, o conhecimento de todos os elementos participantes falha. Por isso é que há representantes em cada um dos grupos e por isso é que depois, na divulgação, todos os elementos têm de estar informados de e ter acesso a.

C - Pois. E eu acho que, no próximo processo de autoavaliação, por exemplo, já vai ser diferente porque as pessoas já se habituaram à palavra autoavaliação.

AP - E todos fazem parte.

C - Inicialmente, há aquela reação: mas vão mexer nas nossas coisas, vão-nos avaliar? Não, isto não é a avaliação de docentes, isto é autoavaliação. Agora já perceberam que não tem nada a ver com a avaliação deles ou andar a ver se eles estão a fazer bem. Já perceberam o processo. Eu acho que, no próximo processo, os próprios colegas (se não mudar muito o corpo docente entretanto, pois para o ano há concursos) vão entender isto e, se calhar, participar bastante mais nestas reuniões.

AP - Não é que tenhamos queixas.

C - Não temos queixa nenhuma, pelo contrário até disseram que era importante. Eu estou a falar é a nível do tal debate. Isso aí é que eu acho que vai ser... Porque as pessoas também se estão a habituar e nós estamos a desbravar. A noção que eu tenho é que estamos a desbravar caminho (sorriso).

AP - No processo de melhorias é fundamental que todos colaborarem, porque senão...

E - **Consideram que uma reunião geral de funcionários, de alunos ou de encarregados de educação para divulgação da autoavaliação e seus resultados irá funcionar da mesma maneira?**

AP - Ainda vai funcionar (risos).

C - Ainda vai funcionar. Nós ainda não pensamos bem o processo.

AP - Temos que ver bem.

C - Nós vamos arranjar uma estratégia, porque também conseguimos arranjar uma estratégia para conseguir os 90% de questionários aos encarregados de educação devolvidos. Nós vamos arranjar uma estratégia. Ainda não sabemos qual, porque agora, neste momento, andamos um bocadinho cansados para pensar na estratégia. Mas vamos conseguir, de certeza absoluta.

AP - Sim, vamos conseguir.

- E - Qual a participação do Conselho Geral no processo de autoavaliação?**
- C -** Ouve e diz muito bem. Ontem, por exemplo, apresentámos a nova missão, a nova visão, os novos objetivos para o PE e apresentámos os pontos fracos e fortes por domínio avaliado, onde já está intervencionado, onde não está intervencionado. A comunicação foi essa. Eles têm vindo a seguir o processo. Em cada reunião, o primeiro ponto é a autoavaliação. Ficam assim a olhar para mim e dizem «que trabalheira que vocês estão a ter».
- E - No Decreto-Lei n.º 75/2008 está previsto que o Conselho Geral aprecie os resultados do processo e requeira informações para realizar o acompanhamento e a avaliação do funcionamento do agrupamento e, com conhecimento, dirigir recomendações. Isto ocorre desta forma neste agrupamento?**
- C -** Somos nós que levamos os resultados ao Conselho Geral. Atenção! Somos nós e é a Diretora também.
- AP -** Quando falamos em nós, falamos...
- C -** ... falamos nós escola, ou melhor equipa, e a própria presidente do Conselho Geral que é professora também, não é? Damos a conhecer o nosso trabalho e os resultados.
- E - E o Conselho Geral requer informações para acompanhar e avaliar o funcionamento do agrupamento e, com conhecimento, dirige recomendações?**
- C -** Essa parte ainda é muito teórica (risos), ainda não chegamos lá.
- AP -** Mas isso vai acabar por acontecer. Daí a importância de um elemento da autarquia estar presente.
- C -** Sim, mas, neste momento, isto ainda é muito teórico. Na parte final das comunicações, se há questões, se há perguntas... Na segunda reunião em que fui, em que mostrámos o instrumento de análise que iríamos utilizar e os resultados dos inquéritos, aí é que fizeram algumas perguntas. Foi um dos elementos que, por acaso, é da autarquia. Aí é que me fizeram algumas perguntas. De resto, nunca colocaram questões.
- E – 3. Na vossa opinião, quais os princípios/objetivos que orientam as práticas de autoavaliação deste agrupamento?**
- C -** O primeiro objetivo é caminhar para a melhoria. É, sem dúvida, o grande... Nem sei se não será mais do que um objetivo, uma coisa maior que objetivo, uma meta, uma meta grande, que é essa: conhecermo-nos e, a partir do conhecimento que temos, caminhar para a melhoria.
- E - Então, o primeiro é produzir conhecimento e o segundo melhorar?**
- C -** Sim, porque não podemos ter melhoria também senão...
- E - Numa lista alargada de objetivos do processo de autoavaliação deste agrupamento, há alguma possibilidade de lá figurar, por exemplo, cumprir com uma obrigação?**
- C -** Neste momento, não. Se calhar no início do processo ainda se poderia pensar, mas agora, neste momento, acho que não. Acho que isto já entrou na rotina.
- AP -** Eu acho que a obrigação que estamos a falar é isso mesmo. É uma obrigação, uma rotina.
- C -** Não. Obrigação: tens de fazer isto, porque, por exemplo, vem aí a avaliação externa, porque...
- AP -** Não, não, não.
- C -** Não, não, nem pensar então.

AP - Deve ser uma rotina da escola, de qualquer escola.

C - E acho que já é.

E - 4. Quais as principais dificuldades que têm sentido na dinamização destas práticas de autoavaliação?

AP - Já falamos do tempo. Falta de tempo.

C - E o acréscimo...

AP - ... de funções, de compromissos, trabalhos que se têm de fazer.

C - Onde andámos um bocadinho aflitos foi na construção de uma grelha de análise onde pudéssemos debitar toda a informação. Por acaso, aí tivemos o amigo crítico na altura e foi bom. Nós resolvemos construir uma grelha onde puséssemos indicadores, domínios, fatores críticos de sucesso, etc. E a nossa dúvida foi a seguinte: será que esta grelha é adequada? Também tivemos alguma dificuldade em construir os fatores críticos de sucesso. Mas depois também fomos chamados à atenção, pela amiga crítica, que não teríamos de ser tão criteriosos assim, não é? Tudo isto é importante, mas os procedimentos de gestão não podem paralisar a escola. Nós não podemos parar. Isto tem de nos ajudar e não desajudar. Mas onde tivemos mais dificuldade foi mesmo aí, foi na construção dessa grelha e nos fatores críticos de sucesso, porque é complicado criar fatores críticos de sucesso para aqueles indicadores todos que vêm na CAF. É muito complicado, trabalhoso e difícil. Aliás, andámos à volta disso 3 meses, diariamente. Reuniões diárias de uma a uma hora e meia. Depois a análise da informação, acho que não foi tão difícil. Como nós nos organizámos por subequipas e dividimos tarefas, foi mais fácil.

E - E que fatores têm facilitado este trabalho?

C - Por incrível que pareça, os próprios instrumentos que nós criamos. (pausa) Construir documentos de raiz é sempre difícil, mas quando os temos (e ainda por cima são personalizados, à semelhança da escola e daquilo que nós precisamos), eles acabam por ajudar. Nós não criamos tudo. Há documentos que nós adaptamos à nossa escola. Nós, neste momento, temos também duas colegas na equipa que estão a fazer formação e que trouxeram algum material dessa formação. E também tivemos documentos que a própria Dra. IF nos facultou. Foi excelente! Aqueles que nós criamos, que foram de raiz... Por exemplo, os inquéritos deram muito, muito trabalho, porque nós queríamos meter tudo que estava lá na CAF e agora já percebemos que há coisas que não estão lá e que deveriam estar. Nos próximos já vamos incorporar. Já nos apercebemos de falhas. Acho que foi mais isso, essa parte.

E - Neste processo, que importância atribuem às lideranças fortes?

C - Eu sou a coordenadora, não sei...

AP - A importância máxima, porque embora tenha sido um trabalho colaborativo, sem a liderança da coordenadora e sem o apoio incondicional da Diretora da escola, isto não era possível ser feito. Embora existisse colaboração de todos, mas esta liderança foi o pilar ou foram os pilares.

E - Os questionários aplicados na 1ª fase deste estudo revelaram que a ausência de lideranças fortes na organização não é considerado um fator que tem condicionado muito a implementação da autoavaliação. Concordam?

AP - Isso é impossível, isso é impossível.

- C - É assim, a liderança é importante para a própria equipa de autoavaliação, para galvanizar a equipa, porque, às tantas, anda cada um para seu lado e cada elemento da equipa tem o seu ego, a sua forma de trabalhar. É importante que haja alguém que coordene todas essas vontades, essas formas de trabalhar e permita que cada um dê o melhor de si para a equipa, que seja o *farol* da equipa. Drucker dizia que “liderar é fazer” e eu concordo. Sem um *farol*, um *motor* que direcione e galvanize é muito difícil avançar num tipo de trabalho como este.
- AP - As lideranças são fundamentais.
- C - É importante. Eu assemelho muito a liderança a um farol. Isto tem a ver com coisas que li, mas é mesmo isso. É aquela estrutura forte, que ilumina todos os lados do caminho a seguir. Depois a luz circula em todos os lados. Eu acho que é mesmo isso, ou seja, uma liderança forte galvaniza as pessoas, mas também as junta, as põe a trabalhar para um ou 2 objetivos... Eu acho que é importante.
- E - **E o clima de escola...**
- C - Eu acho excelente.
- E - **Consideram que o clima de escola é um fator importante para a implementação da autoavaliação?**
- AP - É um fator positivo.
- C - Eu disse logo é excelente porque nos ajuda.
- E - **Que importância atribuem ao facto de existirem recursos humanos neste agrupamento com formação na área da avaliação de escolas?**
- AP - É importante.
- C - É muito importante. A gente lê, lê e lê e nunca sabe, não é? Por mais que se leia sobre o assunto, há sempre coisas para aprender. Por isso, as várias perspetivas e conhecimentos que todos possam dar são muito importantes. Acho que somos permanentemente co aprendizes.
- E - **Há a ideia de que, nas escolas, não há recursos humanos suficientes com formação nesta área. Na vossa opinião, porque é que isso acontece?**
- C - A oferta não é muita.
- AP - Dado o clima que vivemos, eu acho que a vontade é nula.
- C - Pois. Mas também há pouca oferta. A oferta que há...
- AP - A oferta que existe é muito cara.
- C - A oferta que há é cara. Ou se gosta muito e se vai ou pronto. Não há muita formação na área. Eu disse à equipa da avaliação externa que achava inadmissível que sendo a autorregulação o mote para um painel, que se exija a autoavaliação à escola, mas depois a formação, se não for paga, ninguém a vê.
- AP - Ou seja, há falha.
- C - Eu acho que há falhas de vários lados, dos dois lados. As próprias escolas não gostam muito, mas também não há predisposição para formação exigente...
- E - **Consideram importante a existência de programas de acompanhamento e apoio à autoavaliação?**
- C - É importante.
- AP - Mas aqueles que existem é a pagar muito e isso dificulta logo...

C - A maior parte deles é a pagar, mas isso não lhes retira importância.

Bloco C – Efeitos e expectativas

E – 1. Na vossa perspetiva, qual a utilidade da autoavaliação institucional?

C - Para mim, a autoavaliação é um processo contínuo que alia a prática à análise reflexiva com o intuito de perspetivar a mudança qualitativa do agrupamento. Neste sentido, a importância deste processo é enorme, já que proporciona uma visão global, parcelar e holística do agrupamento, permitindo-nos perceber se estamos a cumprir a nossa missão, as metas e os objetivos elencados no Projeto Educativo.

AP - Sem dúvida... A autoavaliação institucional permite verificar se este processo, essencial para a melhoria da escola e da qualidade do serviço educativo, para além da aprendizagem, está a decorrer de acordo com os objetivos presentes no Projeto Educativo. Por isso, é importantíssima.

E – 2. Consideram que a comunidade educativa valoriza o trabalho que tem vindo a ser realizado no âmbito da autoavaliação? Porquê?

C - Penso que sim. Sim. Temos recebido críticas construtivas, nomeadamente ao nível do desempenho da equipa. Quanto ao processo em si, foram poucas as críticas que recebemos. Alguns colegas expressaram a importância de conhecer melhor o agrupamento, mas as críticas ficaram por aí.

AP - Exato. Digamos que, em termos de trabalho já realizado, as críticas foram positivas, mas a palavra *avaliação* ainda carrega algumas noções que levam a um certo distanciamento... No entanto, estamos certas que são noções que acabarão por desaparecer para dar lugar a um envolvimento mais claro e liberto das noções de fardo penalizador da carreira.

E – 3. Na vossa opinião, os membros da comunidade educativa acreditam efetivamente nas potencialidades da autoavaliação para a melhoria da qualidade do serviço prestado?

C - Acho que grande parte dos professores, uma parcela de funcionários e de encarregados de educação estão conscientes que a autoavaliação pode ser uma alavanca para a melhoria. Julgo que há outros membros que pensam que é um procedimento que é imposto pela avaliação externa e que ainda existem outros que não *perdem* tempo a pensar no assunto.

AP - Exato. Ainda existe muito trabalho a fazer para a crença total nas potencialidades deste processo na melhoria educativa, em termos latos...

E – 4. E, no vosso caso, que importância atribuem à autoavaliação do agrupamento?

C - Penso que já respondi a esta questão, mas, de qualquer modo, acho que os investimentos nos procedimentos de gestão (e a autoavaliação é um deles) são muito importantes para que uma organização avance de forma sustentada. Este processo em particular permite, por um lado, comprovar se o agrupamento está, ou não, a trabalhar para a sua missão, visão e metas e, por outro, a corrigir os desvios da organização. Daí que eu dou uma grande importância à autoavaliação. No entanto, acho que as escolas devem simplificar (e não aligeirar) procedimentos para que este processo não se torne hercúleo e um fardo para os agrupamentos.

AP - De facto, a presença da autoavaliação no processo de gestão educacional é muito importante e deverá estar sempre presente como forma de aferição da missão, visão e metas presentes no Projeto Educativo... e no ajustamento/adaptação das estratégias face ao exposto no Projeto Educativo e na sua aplicação organizacional.

E – 5. Consideram que esta comunidade educativa se tem mostrado preparada para implementar um processo de autoavaliação de forma participada e consistente? Porquê?

C - Como este é o nosso primeiro processo formal de autoavaliação, acho que a comunidade ainda se está a adaptar e a conhecer o processo. Nisto tudo, a comunicação é muito importante e exatamente por isso, nós, a equipa, temos investido nesta área.

AP - Exatamente.

E – 6. Se tivessem de descrever uma boa prática formal de autoavaliação, o que descreveriam? Porquê?

AP - Penso que as boas práticas que temos tido a nível de equipa são a colaboração, a reflexão, o envolvimento dos elementos representativos de cada grupo neste processo assim como, como já foi dito, a identificação e o reconhecimento dos pontos fracos e consequente postura face à sua resolução, de forma a melhorar todo o processo educativo, desde a organização à relação professor, aluno, encarregado de educação.

C - Sim. Penso que a gestão de trabalho que temos feito ao nível da equipa e a cooperação entre os seus elementos é já em si uma boa prática. A perceção dos pontos fracos também. E a predisposição para os assumir e resolver é outra boa prática.

E – 7. E, na vossa opinião, neste agrupamento, o processo de autoavaliação já conseguiu promover mudanças? E melhorias? Fundamentem as vossas respostas.

C - Sim. Como acabamos a análise da informação agora no final do ano, foi-nos possível melhorar já algumas coisas.

AP - Exato. A própria postura, a atitude de todos os envolvidos é já uma mudança positiva. No entanto, ainda é um início que levará o seu tempo a cimentar...

C - Como melhorias sublinho os projetos curriculares de turma, que há anos estavam para ser melhorados, nomeadamente ao nível da sua monitorização. A orçamentação das atividades do Plano de Atividades e a sistematização do seu orçamento.

AP - Também houve uma consciencialização da necessidade de trabalhar com metas, do ajustamento das estratégias aos objetivos apresentados, seja a nível mais geral, institucional, organizacional ou a um nível mais específico que envolva as turmas, os diretores de turma e respetivos conselhos de turma, os projetos curriculares de turma, a relação com as entidades envolvidas a nível municipal e as instituições a nível nacional...

C - Também começamos a fazer uma auditoria à comunicação e já estabelecemos um *gabinete* de comunicação e marketing. Estes aspetos estão já a ser intervencionados. No entanto, estamos a planificar outras melhorias noutros quadrantes/áreas do agrupamento.

E – Os questionários que apliquei na 1ª fase do meu estudo revelaram que a maioria dos processos se resume à recolha de dados. Constata-se que o mais crítico tem sido utilizar a informação para a ação. Partilham desta opinião?

AP - A parte da recolha de dados foi mais da responsabilidade da coordenadora e de outros elementos da equipa, pelo que reconheço a dificuldade inerente à passagem da informação para a ação. Exige muito tempo disponível, o que não é fácil quando se tem a preparação, lecionação e avaliação de aulas e trabalhos dos alunos.

C - Sim. É difícil interpretar e cruzar imensas evidências e submetê-las aos indicadores de medida. Também não é nada fácil efetuar a síntese de um grande manancial de informação, aceitar o erro e predispor-se para a mudança. E não nos podemos esquecer que tudo isto se torna mais difícil em agrupamentos que têm Direções mais autocráticas ou um clima adverso...

E – 8. Na vossa perspetiva, quais os pontos fortes do processo de autoavaliação deste agrupamento?

C - Como pontos fortes do processo, destaco o seguinte: permite um conhecimento quer holístico, quer parcelar do agrupamento; é uma alavanca para a mudança; permite também proceder-se a uma melhor gestão/melhoria nos processos chave e de suporte; dá acesso à formulação de estratégias mais cirúrgicas em determinadas áreas chave; e, quando participado, pode aumentar o clima de escola....

AP - Concordo. Aliás, o sucesso da autoavaliação da instituição e de todos os processos envolventes depende desta identificação geral e particular dos aspetos que funcionam e os que apresentam mais dificuldade, os pontos fortes e fracos, para além da construção de uma atitude conjunta para o sucesso de todo o processo educativo.

E – E os pontos fracos?

C - É um processo muito longo e gigantesco, sobretudo porque foi a primeira autoavaliação formal do agrupamento. Por vezes, pode tornar-se uma fonte de discórdia, sobretudo em agrupamentos *pouco abertos*.

AP - O primeiro passo está dado! O que se segue será a continuação do processo de autoavaliação que subentende a formulação de estratégias que permitam alterar os pontos fracos em fortes. Se é um processo fácil? Não é. É um processo de melhoria contínua, que exige uma monitorização constante, correndo o risco de, tal como já foi dito, não haver consenso e o debate ser, por vezes, conflituoso e estéril. Vamos ver o que o futuro nos reserva.

E – 9. Se tivessem poder para tal, o que mudariam ao nível das práticas e processo de autoavaliação deste agrupamento? Como o fariam?

C - É difícil responder a esta questão, uma vez que ainda não vivi o processo na íntegra. Ainda não está terminado. Tudo o que pudesse dizer agora, teria uma visão parcelar e pouco refletida. Por isso, prefiro não responder.

AP - Concordo. Temos que dar mais tempo ao processo para formular uma opinião mais fundamentada.

E – 10. Na vossa opinião, em que estratégias se deve apostar para que a autoavaliação institucional (não só neste agrupamento, mas sim a nível nacional) seja eficaz?

C - Julgo que as estratégias devem ser traçadas mediante o contexto interno e externo próximo de cada agrupamento. No nosso caso, porque foi o primeiro processo que efetuávamos, optámos por tornar a autoavaliação muito transparente, recorrendo a uma comunicação contínua. Pensámos que era a forma mais correta de desmistificar, de dar a conhecer o processo e ganhar a comunidade para a nossa causa. A uma escala mais pequena, fomos traçando estratégias para processos que poderiam ser complicados, como é o caso da devolução dos inquéritos por parte da comunidade. Portanto, penso que as estratégias devem ser traçadas para o todo e para as partes mediante o contexto.

AP - Sem dúvida.

Bloco Final – Finalização da entrevista

Entrevista a um dos encarregados de educação da equipa de autoavaliação da UGE26 (E3-UGE26)

(Encarregada de educação – **EE**; Entrevistadora/investigadora – **E**)

13 de Julho de 2012; 16h40 – 17h24;

Sala de DT da escola sede do AE da Vidigueira

BLOCOS INTRODUTÓRIOS

Bloco I – Legitimação da entrevista

Bloco II – Caracterização geral do(s) entrevistado(s)

E – 1. Qual a sua idade?

EE – 42.

E – 2. Que habilitações académicas possui?

EE - Sou licenciada.

E - **É detentora de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares?**

EE - Não, nunca frequentei nenhuma formação nessa área, até porque não está relacionada com a minha atividade profissional.

E – 3. E qual é a sua profissão?

EE - Sou advogada.

E – 4. Trabalha aqui no concelho?

EE - Sim. Tenho escritório cá.

E - **Que ligação tem a este agrupamento de escolas?**

EE - Eu pertenço à associação de pais, uma vez que tenho filhos a estudar neste agrupamento: um no 4º ano e o outro no 2º ano do ensino básico.

E - **E, desde quando, pertence à associação de pais?**

EE - Desde outubro do ano letivo passado. Desde outubro de 2010.

E - **Desde quando tem filhos a estudar neste agrupamento?**

EE - Desde setembro de 2006, altura em que o meu primeiro filho entrou no pré-escolar.

E – 5. Há quanto tempo pertence à equipa de autoavaliação?

EE - Eu só pertenço à equipa de autoavaliação deste agrupamento este ano letivo. Há mais ou menos um ano.

E – 6. Porque razões integra esta equipa?

EE - Porque pertenço à associação de pais. Foi solicitada a designação de dois pais da associação de pais para pertencerem à equipa de autoavaliação do agrupamento e coube-me a mim.

E - **Como é que a associação de pais procedeu para a designação destes dois pais? As pessoas disponibilizaram-se para o desempenho do cargo? Houve uma eleição entre todos os elementos? Como foi?**

EE - Foi-nos dito que eram necessários dois pais da associação de pais para a equipa de autoavaliação. Dois de nós disponibilizámo-nos para representar a associação e os demais elementos da associação aceitaram.

E – 7. Que experiência possui no âmbito da dinamização de práticas de autoavaliação institucional?

EE - A experiência que tenho foi a que adquiri este ano letivo ao colaborar nestes trabalhos, com esta equipa.

E – 8. Costuma ler sobre o assunto?

EE - Não, porque, como já referi, esta é uma área que não está relacionada com a minha atividade profissional.

E – 9. Que conhecimentos possui sobre o processo de autoavaliação deste agrupamento?

EE - Conheço parte do processo, uma vez que, quando entrei, este já tinha tido início em anos anteriores. Temos estado a analisar os dados que foram recolhidos antes de eu pertencer à equipa. Eu, por exemplo, não acompanhei essa parte do processo.

BLOCOS TEMÁTICOS

Bloco A – A origem do processo de autoavaliação

E – 1. Uma vez que apenas teve contacto com a equipa de autoavaliação este ano letivo, sabe-me dizer desde quando é que existe um processo formal de autoavaliação neste agrupamento?

EE – Não, não sei. Até entrar para a equipa de autoavaliação, desconhecia o processo.

E – 2. Tem ideia de quando é que esta comunidade educativa começou a sentir a necessidade de implementar o processo?

EE - Não faço ideia, porque, como lhe disse, desconhecia o processo.

E – 3. E de onde e/ou quem partiu a iniciativa?

EE - Não sei.

E – 4. Tem conhecimento de como foi concebido este “projeto”? De como foi implementado? Como é que passaram da teoria, das intenções à prática? Como, por exemplo, foi criada a equipa de autoavaliação?

EE - Não sei.

E – 5. E tem ideia de quais foram os fatores que facilitaram e/ou dificultaram o arranque do processo?

EE - Não faço ideia.

E – 6. Tem conhecimento de quais foram as principais razões que motivaram a implementação do processo de autoavaliação neste agrupamento?

EE - Julgo que foi a necessidade de melhorar alguns aspetos que foram apontados negativamente na avaliação externa.

E – 7. Faz ideia de como eram as práticas de autoavaliação deste agrupamento antes de se ter iniciado o processo formal?

EE - Não.

Bloco B – As dinâmicas da autoavaliação

E – 1. Atualmente, que atores educativos desenvolvem as práticas de autoavaliação do agrupamento?

EE – Os elementos da equipa de autoavaliação são alguns deles professores, outros são representantes dos funcionários, alguns são alunos e, nós, representantes dos pais.

E - **Na sua opinião, a constituição da equipa de autoavaliação parece-lhe adequada? Porquê?**

EE – Sim, porque julgo que estão representados todos os atores que participam no processo educativo.

E - **Considera importante haver representatividade de alunos, funcionários e encarregados de educação na equipa de autoavaliação? Porquê?**

EE – Sim, porque todos podem contribuir com visões diferentes para o processo de autoavaliação.

E - **Na sua opinião, em que medida seria importante existir um consultor externo à escola, especialista em autoavaliação, que colaborasse com a equipa nestes trabalhos? Fundamente a sua resposta.**

EE – Parece-me que seria muito importante, pois era ótimo contar com alguém externo que pudesse, de forma isenta e especializada, colaborar nesta equipa.

E - **Que importância teria a presença e participação de um representante dos parceiros locais do agrupamento, como, por exemplo, da autarquia, nas reuniões de trabalho da equipa? Justifique a sua resposta.**

EE – Penso que em algumas questões seria uma mais-valia. Se estivessem presentes nas reuniões da equipa de autoavaliação, poderiam esboçar-se, de imediato, alguns caminhos a seguir, sem necessidade de outros contactos.

E – 2. O que pensa da estratégia de trabalho adotada pela equipa de autoavaliação? Parece-lhe adequada? Se pudesse, faria de modo diferente? Porquê?

EE – Sim, parece-me adequada. Como não tenho muitos conhecimentos nesta área, não sei indicar outro modo de proceder. Mas a estratégia parece-me estar a resultar.

E - **O que acha do modelo de avaliação adotado? E dos domínios/áreas avaliados?**

EE – Parecem-me muito bem. Não tenho nada a apontar.

E - **Os métodos e instrumentos utilizados para a recolha e análise de dados parecem-lhe adequados? Fundamente a sua resposta.**

EE – Como não acompanhei o processo de recolha de dados, porque entrei para a equipa de autoavaliação numa fase posterior, não sei dizer se serão ou não adequados. Relativamente à análise de dados, as grelhas utilizadas pareceram-me adequadas, de fácil preenchimento.

E - **Considera que o conhecimento que tem sido produzido corresponde ao procurado?**

EE – Sim, considero.

E - **Na sua opinião, o conhecimento produzido incide, de igual forma, sobre os resultados escolares, os processos educativos e os contextos em que os mesmos decorrem ou há valorização de algum destes aspetos?**

EE – Não me parece que haja valorização de um dos aspetos. Parece-me que o conhecimento incide de forma igual sobre cada um deles.

E - **Para a divulgação, análise e debate dos resultados, este agrupamento utiliza como estratégia a**

comunicação em reuniões de professores, Conselho Pedagógico e Conselho Geral. Considera estes procedimentos adequados?

EE – Sim, julgo que são adequados. Penso que são uma forma de chegar a todos os representantes da comunidade educativa.

E - **Na sua opinião, deveria ser adotada mais alguma estratégia para a divulgação, análise e debate dos resultados?**

EE – Se estivéssemos num meio em que os pais participassem e se interessassem pelos assuntos da escola, seria bom fazer colóquios, conferências para que um maior número de pessoas pudesse participar. Mas a realidade aqui é outra e, portanto, as estratégias adotadas revelam-se suficientes.

E – 3. **Na sua perspetiva, com que finalidade(s) é que este agrupamento desenvolve a sua autoavaliação?**

EE – Penso que o que se pretende é melhorar o que não está bem e ter uma avaliação externa positiva.

E - **Desde 2002, a autoavaliação das escolas é obrigatória. Na sua opinião, em que medida é que o trabalho desenvolvido pela equipa de autoavaliação visa cumprir com essa obrigação? Fundamente a sua resposta.**

EE – Se a autoavaliação é obrigatória, penso que a escola terá todo o interesse em cumprir com essa obrigação e, para tal, está a rever todo o seu modo de funcionamento, os seus resultados, entre outros.

E - **Periodicamente, as escolas são submetidas a avaliações externas, cujos resultados têm repercussões quer na organização em si, quer para os professores. Considera que este agrupamento, de alguma forma, aposta na autoavaliação para conseguir impressionar os avaliadores externos? O que a leva a ter essa opinião?**

EE – Eu acho que a escola pretende melhorar os aspetos que foram considerados negativos na última avaliação externa, não para impressionar, mas para melhorar. É o que me parece.

E – 4. **Em seu entender, quais têm sido as principais dificuldades que têm surgido na dinamização destas práticas de autoavaliação deste agrupamento?**

EE – Não sei.

E - **E que fatores têm facilitado este trabalho?**

EE – Também não faço ideia.

E - **Neste processo, que importância atribui às lideranças fortes?**

EE – Como o meu contacto com este tipo de dinâmicas é muito reduzido e resume-se à experiência deste ano, não consigo avaliar a importância das lideranças fortes neste tipo de processo.

Bloco C – Efeitos e expectativas

E – 1. **Na sua perspetiva, qual a utilidade da autoavaliação institucional?**

EE – É positiva, porque permite localizar os pontos fortes e os pontos fracos e, com base neles, pode-se evoluir.

E – 2. Considera que a comunidade educativa (a comunidade local) valoriza o trabalho que tem vindo a ser realizado no âmbito da autoavaliação? Porquê?

EE – Eu apenas posso falar com propriedade relativamente aos pais e, relativamente a estes, eles ignoram o processo e não me parece que deem valor ao trabalho desenvolvido. Se calhar, poderão vir a manifestar-se mais quando forem implementadas algumas práticas resultantes dos planos de melhoria definidos no âmbito da autoavaliação.

E – 3. Na sua opinião, os membros da comunidade educativa acreditam efetivamente nas potencialidades da autoavaliação para a melhoria da qualidade do serviço prestado?

EE – Não faço ideia. Não tenho conhecimentos suficientes que me permitam responder à questão.

E – 4. E, no seu caso, que importância atribui à autoavaliação do agrupamento?

EE – Eu acredito que é um processo que irá ter resultados positivos.

E – 5. Considera que esta comunidade educativa se tem mostrado preparada para implementar um processo de autoavaliação de forma participada e consistente? Porquê?

EE – Não sei. Como lhe referi anteriormente, este é o único contacto que tenho com o processo e não tenho conhecimento de outras formas de atuar, pelo que não posso estabelecer comparações.

E – 6. Se tivesse de descrever uma boa prática formal de autoavaliação, o que descreveria? Porque é que a considera uma boa prática?

EE – Não faço ideia.

E – 7. Na sua opinião, neste agrupamento, o processo de autoavaliação já conseguiu promover mudanças? E melhorias? Fundamente as suas respostas.

EE – Julgo que sim, já houve algumas mudanças. Por exemplo, concluiu-se que a comunicação entre a escola e a comunidade era um ponto fraco. Agora está em estudo a criação de um grupo de comunicação para resolver essa falha, o que já é uma mudança. Em termos de melhorias ainda é cedo, porque só agora é que se começaram a fazer os planos de melhoria.

E – A maioria dos processos de autoavaliação resume-se apenas à recolha de dados e tem-se constatado que o mais crítico tem sido utilizar a informação para a ação. Pensa que isto tem ocorrido neste agrupamento de escolas?

EE – Parece-me que se está a fazer tudo para que isso não aconteça. Por enquanto, foi feita a recolha e a interpretação dos dados e a informação foi utilizada para se elaborarem planos de melhoria. Agora tudo indica que se passe para a ação.

E – 8. Na sua perspetiva, quais os pontos fortes do processo de autoavaliação deste agrupamento?

EE – Os pontos fortes serão (pausa) a formação específica de alguns elementos da equipa e a vontade que têm em partilhar alguns dos seus conhecimentos connosco.

E – E os pontos fracos?

EE – Como ponto fraco poderei apontar o pouco tempo disponível para o efeito. Temos todos rotinas muito diferentes e só conseguimos juntar-nos um bocadinho ao final da tarde e às vezes.

E – 9. Se tivesse poder para tal, mudaria alguma coisa ao nível das práticas e processo de autoavaliação deste agrupamento? Em caso afirmativo, o que mudaria? Como o faria?

EE – Não, porque eu não tenho conhecimentos suficientes sobre o assunto para fazer propostas deste género.

E – 10. Na sua opinião, em que estratégias se deve apostar para que a autoavaliação institucional (não só neste agrupamento, mas sim a nível nacional) seja eficaz?

EE – Pela mesma razão que frisei na resposta anterior, não me sinto em condições de me pronunciar nesta questão.

Bloco Final – Finalização da entrevista

Entrevista à diretora da UGE43 (E1-UGE43)

(Diretora – D; Entrevistadora/investigadora - E)

20 de de julho de 2012; 15h15 – 16h05;

Gabinete da direção da UGE43

BLOCOS INTRODUTÓRIOS

Bloco I – Legitimação da entrevista

Bloco II - Caracterização geral do(s) entrevistado(s)

E – 1. Qual a sua idade?

D – Tenho 44 anos.

E – 2. Que habilitações académicas possui?

D - Sou licenciada em ensino de português-francês.

E - É detentora de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares?

D - Sim, frequentei uma formação intitulada *Auto-Avaliação das escolas através da CAF*.

E – 3. Há quanto tempo é Diretora/Presidente do Conselho Executivo desta escola?

D - Desde 2005. Sou diretora desta escola desde 2005. Primeiro, presidente do Conselho Executivo e agora diretora.

E - Já pertenceu a Conselhos Executivos de escolas que não esta?

D - Não. Só ocupei o cargo nesta escola.

E - Antes de assumir cargos de gestão e administração, lecionava que disciplina(s)?

D - Português e francês.

E - De que ciclo de ensino?

D - No ensino secundário. No entanto, tenho habilitações para lecionar no 3º ciclo do ensino básico.

E – 4. Há quanto tempo trabalha no ensino e nesta organização?

D - No ensino, desde 1990...(pensativa) Sim, desde 1990. Nesta escola, a partir de 1992. Pouco tempo estive noutras escolas.

E - Para além de gestora/administradora, que outros cargos tem desempenhado?

D - Já fui diretora de turma, secretária de conselho diretivo, vice-presidente do conselho diretivo e depois do conselho executivo.

E – 5. Pertence à equipa de autoavaliação desta escola?

D - Não pertenço à equipa, não.

E – 6. Porque razões não integra esta equipa?

D - Sinto a necessidade de descentralizar as funções. Tenho vários assuntos para tratar, à minha responsabilidade e há que distribuir funções e responsabilidades.

E - Considera importante que o(a) Diretor(a) ou alguém que o(a) represente pertença à equipa de autoavaliação? Porquê?

D - Sim, é importante para haver uma relação mais estreita entre mim e a equipa de autoavaliação. À equipa pertence a SD, que trabalha aqui comigo e que conhece, com precisão, o que é que eu defendo e pretendo para a escola.

E – 7. Até ao momento, que experiências vivenciou no âmbito da dinamização de práticas de autoavaliação institucional, nesta ou noutras escolas?

D - Penso que apenas, apenas a preparação da ação inspetiva da avaliação externa da escola, mais nada.

E – 8. Costuma ler sobre o assunto? Que tipo de documentos/textos?

D - Sim. Costumo ler a documentação disponibilizada no site da internet sobre a metodologia da CAF e a sua aplicação nas escolas.

E – 9. Considera que possui um conhecimento total do processo de autoavaliação desta escola? Porquê?

D - Não digo um conhecimento total, porque um conhecimento total é sempre muito relativo, ainda mais quando se trata de um processo que definiria como embrionário.

BLOCOS TEMÁTICOS

Bloco A – A origem do processo de autoavaliação

E – 1. Desde quando existe um processo formal de autoavaliação nesta escola?

D - Demos início a um processo formal em 2009.

E – 2. Quando é que começaram a sentir a necessidade de iniciar um processo formal de autoavaliação?

D - Assim que soubemos que a escola ia ser sujeita a uma avaliação externa no âmbito da ação inspetiva.

E – 3. De onde/quem partiu a iniciativa?

D - Fui eu que tive a iniciativa.

E – 4. Como foi concebido este “projeto”? Como foi implementado? Como é que passaram da teoria/intenções para a prática?

D - A construção de um processo de autoavaliação fazia parte do meu plano de intervenção no âmbito do concurso de diretor. No entanto, quando as estruturas intermédias de gestão começaram a manifestar esta mesma necessidade e me apercebi que a comunidade educativa estava toda envolvida no arranque deste projeto, decidi avançar.

E – 5. Na sua opinião, que fatores facilitaram o arranque deste processo?

D - O facto de ser algo desejado na comunidade. Algo que partiu das várias estruturas de gestão intermédia.

E - E que fatores o dificultaram?

D - A implicação/necessidade de muitas horas de trabalho para pôr em marcha um projeto que estava numa fase muito embrionária

E - Os questionários aplicados na 1ª fase do estudo indicaram que a comunidade não pressiona as escolas no sentido de desenvolverem a sua autoavaliação. Sentiu algum tipo de pressão por parte da comunidade educativa para iniciar a autoavaliação da escola?

D - Só das estruturas intermédias. Mais nenhum ator exerceu qualquer tipo de pressão.

E – 6. Na sua opinião, quais as principais razões que motivaram a implementação da autoavaliação nesta escola?

D - Os fatores que já referi. Basicamente, preparamos a avaliação externa.

E - Os questionários aplicados na 1ª fase do estudo revelaram que uma grande parte dos inquiridos aponta como motivo para a implementação da autoavaliação a preparação para uma avaliação externa. O que pensa disto?

D - Concordo plenamente, pois foi o que aconteceu nesta escola. As coisas processaram-se assim.

E – 7. Antes de se ter iniciado este processo formal, como era efetuada a autorregulação desta escola?

D - A avaliação era efetuada em sede de conselho pedagógico e conselhos de departamento e de grupo, sempre que se analisavam os resultados escolares e se delineavam estratégias de melhoria quando os resultados eram menos satisfatórios.

Bloco B – As dinâmicas da autoavaliação

E – 1. Atualmente, que atores educativos desenvolvem as práticas de autoavaliação da escola?

D - Maioritariamente, as práticas são desenvolvidas pela equipa de autoavaliação, que é constituída por quatro docentes.

E - Considera importante que os alunos colaborem e estejam envolvidos no processo de autoavaliação?

D - Sim, mas é complicado eles estarem disponíveis na maioria das reuniões da equipa.

E - Como vê a participação dos funcionários na autoavaliação?

D - Seria importante, mas em termos práticos nem sempre é viável.

E - Considera que seria uma mais-valia a presença de um amigo crítico na equipa de autoavaliação?

D - Sim, permitiria que o processo se desenvolvesse mais depressa e com mais qualidade, uma vez que contava com o olhar crítico de um especialista externo à comunidade.

E - E contar com a colaboração de parceiros locais como, por exemplo, a autarquia? Já sentiram esta necessidade?

D - Sim, mas ainda estamos numa fase inicial do processo, pelo que não se justifica.

E – 2. Que procedimentos são adotados pelos atores educativos que desenvolvem as práticas de autoavaliação da escola? (como se juntam? Quando reúnem e trabalham; que passos e procedimentos adotam desde a recolha de dados até à sua divulgação e consequentes ações de melhoria)

D - Os elementos da equipa gerem os encontros entre eles. Todavia, por norma, reúnem de acordo com as necessidades, mas não têm um dia específico para reunir. É conforme a disponibilidade de cada um dos quatro elementos.

E - Os resultados que obtive nos questionários aplicados na 1ª fase do estudo revelaram que as escolas não apostam muito em entrevistas e na observação de aulas como método de recolha de dados para a autoavaliação. Na sua opinião, porque é que isso acontece?

D - Penso que a observação de aulas não é adotada porque se constitui um constrangimento. Trata-se, na minha opinião, de invadir o espaço de aula dos meus pares. A entrevista é um método muito moroso, quer na recolha, quer na análise.

E - **Relativamente aos domínios avaliados pela autoavaliação, quais os domínios que pretendia ver avaliados?**

D - Considero que os resultados escolares têm de ser o cerne da autoavaliação. Só depois é que poderão vir outras áreas.

E - **Em termos do conhecimento procurado e produzido, os resultados que obtive da 1ª fase do trabalho empírico que estou a desenvolver revelaram que a maioria das escolas em análise valoriza mais os resultados do que os processos e os contextos. Pensa que aqui, nesta escola, isso também ocorre?**

D - Sim. O processo, como referi, está numa fase muito embrionária, pelo que ainda não podemos explorar mais áreas do que a dos resultados.

E - **Na divulgação, análise e debate dos resultados, esta escola tem apostado em que estratégias?**

D - Produzimos relatórios, para além de promovermos comunicações em reuniões. Reuniões do Conselho Pedagógico, do Conselho Geral...

E - **Como é a participação do Conselho Geral no processo de autoavaliação? Requer informações para acompanhar e avaliar o funcionamento da escola? Aprecia os resultados da autoavaliação?**

D - O Conselho Geral tem acesso aos documentos produzidos pela equipa de autoavaliação e pronuncia-se sobre o seu conteúdo. Eu costumo fazer chegar os documentos ao Conselho Geral e este órgão analisa-os e emite algumas apreciações e recomendações.

E - 3. **Na sua opinião, quais os princípios/objetivos que orientam as práticas de autoavaliação desta escola?**

D - Para mim, a principal finalidade do processo é monitorizar a qualidade do serviço educativo prestado.

E - **Nos questionários aplicados na 1ª fase do meu estudo, os objetivos que reuniram menores frequências foram impressionar os avaliadores externos, prestar contas e cumprir com uma obrigação. Como entende estes resultados?**

D - Eu penso que a autoavaliação terá uma razão de ser que vai muito para além da avaliação externa das escolas, da mera prestação de contas e do cumprimento legal, pelo que é natural que as frequências a estas questões apontem para um número reduzido de escolas que assumem estes objetivos como fundamentais.

E - 4. **Quais as principais dificuldades que têm sentido na dinamização destas práticas de autoavaliação?**

D - Penso que o pouco tempo que existe atribuído aos elementos da equipa de autoavaliação foi a principal dificuldade.

E - **E que fatores têm facilitado este trabalho?**

D - Aí é... haver uma necessidade coletiva de dar forma ao processo de autoavaliação.

E - **Considera que o clima de escola é um fator importante para a implementação da autoavaliação?**

Porquê?

- D -** Sim. Um clima de escola harmonioso facilita, e bastante, a implementação de qualquer projeto e, em particular, do da autoavaliação.
- E -** **E a existência de recursos na escola com formação específica na área da avaliação das escolas, é importante? Porquê?**
- D -** Acho que é muito importante, pois assim o caminho é percorrido com um conhecimento mais profundo dos processos e das metodologias.
- E -** **Na sua opinião, porque é que grande parte dos professores não possui formação na área da avaliação das escolas? Será porque não há oferta ou porque as pessoas não querem frequentar esse tipo de formação?**
- D -** Na minha opinião, é basicamente porque não existe muita oferta nesta área.
- E -** **Considera importante a existência de programas de acompanhamento e apoio à autoavaliação, a trabalhar diretamente com as escolas?**
- D -** Sim, são muito importantes. Penso que deveriam existir mais e serem todos eles gratuitos.
- E -** **Os questionários aplicados na 1ª fase deste meu estudo apontaram que a política educativa atual não tem facilitado muito, mas, pelo contrário, condiciona a implementação da autoavaliação nas escolas. Concorda? Porquê?**
- D -** Não concordo. Acho que a política educativa condiciona, e muito, este processo. Por exemplo, a política de preenchimento dos horários com componente letiva em detrimento das reduções faz com que os docentes estejam com uma carga demasiado pesada, o que os desmotiva para a concretização deste tipo de projetos.

Bloco C – Efeitos e expectativas

E – 1. Na sua perspetiva, qual a utilidade da autoavaliação institucional?

- D -** Considero que a autoavaliação é muito útil para o autoconhecimento das respetivas realidades.

E – 2. Considera que a comunidade educativa valoriza o trabalho que tem vindo a ser realizado no âmbito da autoavaliação? Porquê?

- D -** Talvez. Alguns membros, sim, outros ainda não. O processo ainda está numa fase muito inicial, pelo que ainda é cedo para avaliar se a comunidade valoriza ou não o trabalho que está a ser feito a este nível.

E – 3. Na sua opinião, os membros da comunidade educativa (pelo menos, aqueles que têm conhecimento) acreditam efetivamente nas potencialidades da autoavaliação para a melhoria da qualidade do serviço prestado?

- D -** Penso que sim. Aqueles que têm contacto/conhecimento do processo, valorizam-no e acreditam nas suas potencialidades ao nível da melhoria.

E – 4. E no seu caso, que importância atribui à autoavaliação da escola?

- D -** Eu acho que este processo é muito importante, uma vez que é um mecanismo que consegue promover

a melhoria através da valorização dos pontos fortes e da melhoria dos pontos fracos.

E – 5. Considera que esta comunidade educativa (principalmente, os órgãos e a equipa envolvida neste processo) tem-se mostrado preparada para implementar um processo de autoavaliação de forma participada e consistente? Porquê?

D - Pelo menos, a equipa de autoavaliação está preparada, pois conseguiram colocar em marcha, sozinhos, um processo deste tipo desde o seu início.

E – 6. Se tivesse de descrever uma boa prática formal de autoavaliação, o que descreveria? Porquê?

D - Ter um profissional especializado nesta área, sem componente letiva, para coordenar esta atividade. Penso que assim estaria assegurada a construção de um processo de autoavaliação que, rapidamente, obedeceria a todos os requisitos necessários para a melhoria.

E – 7. E, na sua opinião, nesta escola, o processo de autoavaliação já conseguiu promover mudanças? E melhorias? Fundamente as suas respostas.

D - Sim, já promoveu melhorias. Foram, por exemplo, estabelecidos objetivos mensuráveis, adequados os apoios pedagógicos, entre outros.

E – No caso de já terem delineado planos/ações de melhoria, neles foram tidos em consideração os pontos fracos pelos avaliadores externos?

D - Sim. Baseamo-nos no diagnóstico dos inspetores. Partimos daí.

E - Li no vosso projeto de autoavaliação que pretendiam constituir uma equipa responsável pela elaboração de planos de melhoria. Já conseguiram fazê-lo?

D - Não, ainda não conseguimos. O processo está ainda no seu início e, portanto, ainda não chegámos a essa fase.

E – Os questionários que apliquei na 1ª fase do meu estudo revelaram que a maioria dos processos se resume à recolha de dados. Constata-se que o mais crítico tem sido utilizar a informação para a ação. Partilha desta opinião?

D - Sim. Essa etapa é complexa, exigindo muita coordenação e trabalho em equipa para que se consiga ter resultados.

E – 8. Na sua perspetiva, quais os pontos fracos do processo de autoavaliação desta escola?

D - É, sem dúvida, a inexistência de recursos humanos com formação nesta área.

E – E os pontos fortes?

D - A dedicação e o empenhamento dos elementos da equipa.

E – 9. Se tivesse poder para tal, o que mudaria ao nível das práticas e processo de autoavaliação desta escola? Como o faria?

D - Recrutava recursos humanos especializados nesta área. Contratava recursos alguém com formação e

experiência para trabalhar com os elementos da atual equipa ou, em alternativa, e se tivesse poder para tal, possibilitaria a frequência de formação na área aos docentes da equipa de autoavaliação.

E – 10. Na sua opinião, em que estratégias se deve apostar para que a autoavaliação institucional (não só nesta escola, mas sim a nível nacional) seja eficaz?

D - Penso que o Estado deveria financiar as escolas de modo a que estas possam contar com o apoio de empresas especializadas nesta área.

Bloco Final – Finalização da entrevista

Entrevista à equipa de autoavaliação da UGE43 (E2-UGE43)

(Coordenador - C; Subdiretora - SD; Professora bibliotecária – PB;
docente de História – H; Entrevistadora/investigadora - E)

20 de Julho de 2012; 11h – 13h05;

Sala do secretariado de exames da UGE43

BLOCOS INTRODUTÓRIOS

Bloco I – Legitimação da entrevista

Bloco II- Caracterização geral do(s) entrevistado(s)

E - Se não se importarem, começávamos com as questões relativas à caracterização dos vários elementos da equipa pela seguinte ordem: coordenador da equipa; subdiretora; professora bibliotecária e colega de História.

E – 1. Qual a sua idade?

C – Tenho 49 anos.

E – 2. Que habilitações académicas possui?

C - Eu sou licenciado em Matemática e mestre em Ciências da Educação.

E - É detentor de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares?

C - Não.

E – 3. Que função profissional desempenha nesta escola?

C - Sou professor de matemática, do grupo 500 e leciono turmas do 3º ciclo e do secundário.

E - Então pertence ao Departamento de Matemática e Ciências Experimentais?

C - Sim.

E – 4. Há quanto tempo trabalha no ensino e nesta organização?

C - Já sou professor há 24 anos. Nesta escola, trabalho há mais de 20 anos.

E - É, portanto, professor do quadro desta escola?

C - Sim, sou.

E - Para além de ser coordenador da equipa de autoavaliação, desempenha mais algum cargo?

C - Sim. Ora, sou coordenador adjunto do departamento de matemática, faço parte do grupo de trabalho de projetos e da equipa de segurança da escola.

E – 5. Há quanto tempo pertence à equipa de autoavaliação?

C - Pertença há 3 anos a esta equipa, à equipa de autoavaliação.

E – 6. Porque razões integra esta equipa?

C - Por escolha da Direção. A direção decidiu constituir uma equipa de avaliação interna e selecionou-me para pertencer à mesma.

E – 7. Que experiência possui no âmbito da dinamização de práticas de autoavaliação institucional?

C - Tenho a experiência que adquiri ao longo da profissão e, principalmente, nos últimos anos. Também sou autodidata.

E – 8. Costuma ler sobre o assunto?

C - Sim. Costumo ler legislação, textos científicos, livros sobre a matéria...

E – 9. Que conhecimentos possui sobre o processo de autoavaliação desta escola?

C - Conheço os procedimentos, o projeto, uma vez que estive envolvido, desde sempre, neste processo. Para além disso, também tenho a experiência de ter participado na avaliação externa desta escola, desde a sua preparação, concretização, etc.

E – 1. Agora passamos para a caracterização de outra colega, a Subdiretora da escola. Qual a sua idade?

SD – Estou com 37 anos.

E – 2. Que habilitações académicas possui?

SD - Sou licenciada em Biologia e Geologia.

E - É detentora de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares?

SD - Não.

E – 3. Que função profissional desempenha nesta escola?

SD - Sou professora do quadro, de Biologia e Geologia.

E - Então também pertence ao Departamento de Matemática e Ciências Experimentais?

SD - Exatamente.

E - E a que grupo de recrutamento pertence?

SD - Pertencço ao grupo de Biologia e Geologia, o 520.

E - E leciona a que nível ou níveis de ensino?

SD - Ao 3º ciclo e ao secundário.

E – 4. Há quanto tempo trabalha no ensino e nesta organização?

SD - Trabalho cá já há 13 anos. Professora, sou há 15.

E - Quais os cargos que desempenha?

SD - Sou subdiretora da escola.

E – 5. Há quanto tempo pertence à equipa de autoavaliação?

SD - Também pertencço à equipa há 3 anos, desde que foi constituída.

E – 6. Porque razões integra esta equipa?

SD - Por desempenhar um cargo na Direção da escola. Pensamos que nesta equipa era importante estar presente um elemento da direção e coube-me a mim.

E – 7. Que experiência possui no âmbito da dinamização de práticas de autoavaliação institucional?

SD - Integrei a equipa de docentes que preparou a avaliação externa da escola. Integro a equipa de projetos e, por conseguinte, estou na equipa de autoavaliação.

E – 8. Costuma ler sobre o assunto?

SD - Não.

E – 9. Que conhecimentos possui sobre o processo de autoavaliação desta escola?

SD - O conhecimento que possuo deriva da minha integração na equipa de autoavaliação da escola.

E – 1. Passemos à professora bibliotecária. Qual a sua idade?

PB – 52.

E – 2. Que habilitações académicas possui?

- PB -** Posso uma licenciatura em ensino de Português e Francês.
- E -** **É detentora de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares?**
- PB -** Sim, se considerarmos a formação que tenho no âmbito da biblioteca escolar (BE). Fiz formação específica sobre o modelo de autoavaliação da BE.
- E - 3. Que função profissional desempenha nesta escola?**
- PB -** Atualmente sou, como sabe, professora bibliotecária.
- E -** **Mas a sua formação de base é em que área disciplinar?**
- PB -** Sou formada em Línguas e literaturas. Sou professora do grupo 300 do 3º ciclo e secundário.
- E - 4. Há quanto tempo trabalha no ensino e nesta organização?**
- PB -** Eu trabalho há cerca de 29 anos, desde 1981, mas nem sempre consegui horários completos. Nesta escola, já tenho mais ou menos uns 12 anos de serviço.
- E -** **É professora do quadro desta escola?**
- PB -** Sim.
- E -** **Para além de ser professora bibliotecária, desempenha mais algum cargo?**
- PB -** Não.
- E - 5. Há quanto tempo pertence à equipa de autoavaliação?**
- PB -** Também pertenço há 3 anos a esta equipa. Não pertencia à equipa de projetos antes da avaliação externa. Fui uma nova aquisição na altura da avaliação externa e cá estou na equipa de autoavaliação.
- E - 6. Porque razões integra esta equipa?**
- PB -** A direção da escola nomeou-me para a equipa.
- E - 7. Que experiência possui no âmbito da dinamização de práticas de autoavaliação institucional?**
- PB -** Como disse, integrei a equipa de avaliação aquando da avaliação externa e a minha experiência foi adquirida a partir daí.
- E - 8. Costuma ler sobre o assunto?**
- PB -** Não.
- E - 9. Que conhecimentos possui sobre o processo de autoavaliação desta escola?**
- PB -** Eu participei na avaliação externa da escola e, nessa altura, para nos apresentarmos aos avaliadores externos, compilamos dados sobre a escola. A partir daí, a minha participação no processo como membro da equipa faz com que conheça bem o processo de autoavaliação desta escola.
-
- E - 1. Por último, questiono a colega de história. Qual a sua idade?**
- H -** 49 anos.
- E - 2. Que habilitações académicas possui?**
- H -** Posso uma licenciatura em História.
- E -** **É detentora de alguma formação na área da avaliação das organizações escolares?**
- H -** Não.
- E - 3. Que função profissional desempenha nesta escola?**
- H -** Sou professora de História, também do quadro desta escola.
- E -** **A que Departamento Curricular e Área Disciplinar pertence?**
- H -** Pertenço ao Departamento de Ciências Sociais e Humanas e ao grupo de recrutamento 400, do 3º

ciclo e secundário.

E – 4. Há quanto tempo trabalha no ensino e nesta organização?

H - Ora, nesta escola, estou há mais de 20 anos. No ensino trabalho há cerca de 26 anos.

E - Quais os cargos que desempenha?

H - Cargos... Sou diretora de turma e coordenadora de departamento.

E – 5. Há quanto tempo pertence à equipa de autoavaliação?

H - Também pertenço à equipa há 3 anos. Pertencia à equipa de projetos e agora à equipa de autoavaliação.

E – 6. Porque razões integra esta equipa?

H - Estou nesta equipa por nomeação da Diretora da escola.

E – 7. Que experiência possui no âmbito da dinamização de práticas de autoavaliação institucional?

H - Pertenci à equipa de projetos da escola e à equipa que preparou a documentação para a avaliação externa. A partir daí, pertenço à equipa de autoavaliação.

E – 8. Costuma ler sobre o assunto?

H - Não.

E – 9. Que conhecimentos possui sobre o processo de autoavaliação desta escola?

H - O conhecimento que advém da participação no processo de autoavaliação como membro da equipa, desde a avaliação externa.

BLOCOS TEMÁTICOS

Bloco A – A origem do processo de autoavaliação

E – 1./2. Relativamente ao processo de autoavaliação desta escola, desde quando é que existe um processo formal?

H – Penso que foi depois da avaliação externa... Penso que foi quando a avaliação externa considerou que um dos pontos fracos...

SD, H - Era, exatamente, a ausência de um processo formal de autoavaliação.

H - Penso que depois disso, não é? Depois desse relatório, procurando dar resposta a esses pontos fracos, criou-se...

SD - Entretanto, dois colegas, o LM e o C, empenharam-se em elaborar mesmo um projeto de autoavaliação, que foi entretanto aprovado no Pedagógico. Foi apresentado e aprovado no Pedagógico. E, a partir daí, deu-se início...

H - Formalizou-se...

E - A avaliação externa desta escola foi em 2009/2010, não foi?

H - Sim, deve ter sido.

C - Foi exatamente em 2009. Primeiro, nós tínhamos uma avaliação da escola que era feita pelos Departamentos e que era analisada depois nos Conselhos Pedagógicos. Mas, em termos formais, para fazer uma apresentação pública da avaliação da escola, já quando tivemos o guião daquilo que era necessário para a primeira intervenção da avaliação externa, tivemos que preparar. Nessa altura, sentimos a pressa toda de reunir um conjunto de informações que, no fundo, caracterizasse a escola naquelas vertentes todas. A partir daí (e esse trabalho foi feito, embora à pressa e as coisas não correram mal...), é que surgiu então a necessidade de... ou melhor, como nós compreendemos a

necessidade de ter as coisas de um ponto de vista muito mais formal e, portanto, através de um documento e esse documento foi o projeto que foi apresentado. No entanto, o projeto inicial era um projeto mais pesado, que deveria ser, digamos, uma matriz onde pudessem depois ser desenvolvidos projetos que permitissem aligeirar o processo e criar uma dinâmica de participação da escola toda nos seus diversos serviços em termos de avaliação. Nós entendemos o processo de avaliação (e o projeto está concebido dessa forma) como uma ação participada de todos os serviços da escola, porque senão é muito difícil uma equipa só andar a aquilatar e a fazer as entrevistas e a fazer muitas vezes inquéritos e a construir estatísticas e a analisar resultados. O tempo é escasso e o grande constrangimento que eu sinto em termos de autoavaliação da escola é, exatamente, o tempo. Para fazermos isso tínhamos de ter muito mais tempo. Só conseguimos ganhar tempo se diluirmos todo o processo de recolha da informação por diversos serviços. Por toda a gente. No fundo, tem que ser toda a gente a contribuir para isso.

H - É o tempo e é conciliarmos os horários.

PB - Pois, é isso.

H - É encontrar ali um período em que, efetivamente, a equipa consiga reunir toda, porque há uma série de cargos, há a carga horária nas turmas e é muito difícil exigir... É, portanto, uma equipa que, de facto, precisa de ter mais tempo disponível para fazer um trabalho consistente.

SD - Pois, consistente.

E - **Em síntese, aperceberam-se dessa necessidade quando tiveram de reunir a informação para a avaliação externa...**

C - A informação toda, que estava dispersa.

E - **E depois conceberam um projeto no sentido de dar início a um processo mais formal de autoavaliação.**

H - Exatamente.

C - Exatamente.

E – 3. De onde/quem partiu a iniciativa?

H - Penso que a **SD** já tinha falado nisso, não foi **SD**? Tu disseste que tinha sido o **C** e o **LM**, mais dentro do grupo de matemática, que apresentaram o projeto em Pedagógico, não foi?

SD - Mas isso foi depois. Na altura, foi a Diretora. Diretora ou Presidente do Conselho Executivo, já não me lembro!

H - Já era Diretora.

C - Reuniu uma equipa...

SD - Reuniu uma equipa mais alargada do que esta, obviamente.

C - Já havia a equipa de projetos, que foi integrada e foi alargada...

SD - Penso que existiu uma pessoa pelo menos de cada departamento, para ser mais representativo.

C - Havia, havia.

SD - Não me lembro se os funcionários integravam essa equipa ou se eram só docentes. Eram só professores?

PB - Eram só docentes.

C - Eram só os professores, sim. Mas a Direção fez a recolha de informação também nos serviços. Houve uma apresentação dos serviços e foi a própria direção que foi aos serviços buscar a informação sobre isso.

SD - Pois, pois foi.

PB - Mas os questionários foram elaborados por nós.

C - Sim, foram elaborados por nós. E também tratados por nós. E apresentados depois nas estruturas.

E - **Mas, nessa altura, ainda não tinha sido constituída uma equipa de autoavaliação?**

H - Ainda não existia. Ainda não existia.

C - Ainda não existia. Havia uma equipa de projetos que fazia os documentos estruturantes da escola, mas que não fazia a avaliação. Essa equipa foi aproveitada pela direção. Já tinha alguma prática de trabalho. Acrescentaram-se outros elementos, enriquecendo o grupo...

H - Alargou-se.

C - E foi tentar fazer, em 3 meses, a compilação de tudo... Vamos ver, a informação havia, estava era dispersa.

SD - Exatamente.

C - O que nós tentámos fazer nessa equipa foi compilar tudo e depois tentámos compreender algumas coisas, daí terem sido elaborados inquéritos. Foram aproveitados outros inquéritos. Por exemplo, os inquéritos a encarregados de educação que já tinham sido feitos na altura da preparação do Projeto Educativo da escola, onde havia alguma informação disponível. Tivemos, foi, que criar uma apresentação que compilasse aquilo tudo.

SD - A partir daí, as coisas começaram a ter um carácter mais formal, mas muitas já se faziam... em departamento, em grupo.

E - **Quem fez essa compilação?**

C - Foi este grupo de que falámos. Foi cada um dos departamentos. Foram os diretores dos serviços... Digamos que, nessa altura, a direção teve o papel de organizar, coordenar toda a recolha de informação e depois houve muita gente a contribuir para essa recolha.

SD - Tínhamos por base uns documentos enviados pela própria equipa da inspeção, tópicos que tínhamos de seguir, de apresentar.

C - Era um guião. Foi um processo coordenado pela Diretora.

E - 4. Como foi concebido este “projeto”? Como foi implementado?

H - Depois fez-se um projeto de autoavaliação que foi levado a Pedagógico.

SD - Foi levado a Pedagógico. O C e o LM apresentaram-no.

H - Isso já numa fase posterior à avaliação externa.

C - Posterior, pois.

SD - Numa fase posterior, sim. Exatamente.

H - Foi o C que fez com o LM.

E - **O que é que determinou que teriam de ser estes dois elementos (um deles aqui presente) a elaborar o projeto de autoavaliação?**

C - Havia a necessidade de se construir o projeto, não é?

- SD -** E aí foi um pouco por iniciativa vossa, também.
- C -** Foi iniciativa nossa. Fizemos um acordo com a Direção para nos cederem um mês para nós prepararmos o projeto. Entretanto, o projeto não caiu do céu. Ou seja, já havia na altura, depois dessa avaliação externa, uma dinâmica de recolha de informação a nível dos Departamentos, pelos coordenadores de Departamento. Por exemplo, havia já há muito tempo, a análise dos resultados escolares no final de cada período; havia uma análise também dos planos de avaliação através das reuniões intercalares no básico; havia já alguns processos, só que esses processos ficavam nos dossiês dos Diretores de Turma e a informação não era partilhada na escola. Muita dela ia canalizada diretamente para o Conselho Pedagógico e depois do Conselho Pedagógico é que ia servir para fazer uma análise em cada um dos Departamentos e dos grupos que constituíam os Departamentos para se posicionarem relativamente a determinadas matérias: resultados, planos de avaliação, etc.
- SD -** Plano de atividades...
- C -** Sim, de atividades, etc. Houve uma série de coisas que concorreram para aí. No final do ano, houve então necessidade de criar um documento. Um documento que servisse, cá está, de matriz para as pessoas poderem enquadrar-se no âmbito do processo e desenvolver mecanismos de autorregulação que permitissem, de uma forma rápida, compilar toda a informação. E, sobretudo, realizá-la num momento próprio.
- PB -** Mas esse documento foi apresentado só este ano letivo.
- C -** Só este ano, pois.
- H -** Exatamente.
- C -** E agora isto ficou comprometido... Este ano, já tínhamos iniciado alguns processos... Por exemplo, o que é que ficou em *standby* este ano? A análise do funcionamento dos serviços continua a ficar muito presa na direção; não houve uma grande divulgação para a escola. Porquê? Porque não faz sentido estarmos agora a criar medidas reguladoras de um serviço que vai terminar.
- SD -** Ou que vai ser alargado.
- C -** Que vai ter outra configuração. Nós, neste momento, estamos mais influenciados, se calhar, em termos de análise de avaliação externa pelos resultados da outra escola, os quais os nossos são apenas uma parte. É o 1º ciclo, é o 2º ciclo, é o 3º ciclo e é o secundário e nós somos apenas uma fração, não é? E, portanto, não sabemos o que é que vai acontecer a seguir.
- H -** Mas mesmo assim, na sequência desse documento que se produziu, este ano já fizemos uma autoavaliação... Lembram-se? Fizemos a comparação dos resultados, não foi?
- PB -** Foi, foi sim.
- C -** Temos uma cronologia de resultados.
- SD -** Em termos de exames.
- H -** Em termos de exames nacionais... Portanto, de 2011, não é? Já fizemos essa análise.
- SD -** Exatamente.
- C -** Fizemos... E temos também uma análise em cada um dos Departamentos da evolução do crescimento dos índices dos resultados escolares.
- SD -** Sim, também.
- PB -** Pois.

- H -** Dos resultados. Fizemos esse trabalho ainda.
- C -** Em termos de experimentação da turma mais, que engloba Português, Inglês e Matemática. Portanto, já há mecanismos criados e já há muita informação recolhida e muito concentrada.
- H -** O que baralhou, de facto, agora foi a agregação das escolas, porque...
- PB -** Pois.
- C -** Exatamente.
- SD -** Pois foi.
- H -** Ficou o trabalho assim a meio.
- C -** E a avaliação dos serviços ainda iniciámos, mas depois não houve tempo. Já não fazia sentido.

E – 5. Em termos do processo formal que começaram a desenvolver, que fatores facilitaram o seu arranque?

- H -** O que facilitou o arranque...
- E -** Sim.
- H -** Se calhar, o facto de sermos uma escola pequena.
- C -** Houve uma coisa que facilitou muito, que foi a tomada de consciência da escola enquanto coletividade para responder a uma solicitação externa em termos de avaliação. E, portanto, a criação de mecanismos internos de autorregulação tornou-se importante para todos os serviços, desde os professores até aos próprios encarregados de educação, que têm um pouco essa noção. Portanto, conseguimos passar alguma mentalidade nova para as pessoas da necessidade de terem essa preocupação. Acho que isso foi o que nós adiantamos mais.
- H -** E depois, com essa consciencialização, o facto de, no fundo, também não termos assim muitas turmas, não é?
- C -** Pois, assim foi mais fácil.
- SD -** Pois.
- H -** A escola era relativamente pequena. Essa análise não se tornava assim muito difícil. Agora será outra coisa, não é?
- C -** Pois.
- E -** **E que fatores dificultaram esse arranque?**
- C -** O tempo para reunir.
- SD -** O tempo.
- H -** O tempo para reunir, isso é o pior.
- SD -** O tempo.
- E -** **Pelo que me apercebi, depois de elaborarem o projeto de autoavaliação, apresentaram-no no Conselho Pedagógico e tentaram constituir a equipa de autoavaliação. Como decorreu o processo de constituição desta equipa?**

(risos)

- PB -** Voltamos aos mesmos.
- H -** Exatamente, voltamos aos mesmos.
- C -** Houve a solicitação de, por exemplo, o pessoal não docente estar representado, mas não havia

ninguém que tivemos disponibilidade horária para isso.

H - E também se pretendeu o alargamento da equipa, mas não houve vontade para isso.

C - E tentámos alargar a equipa.

SD - E mesmo ao nível de docentes... Ainda propusemos por várias vezes, só que... ou porque as pessoas... o horário...

C - Não dava.

SD - Quer a componente letiva, quer a componente não letiva... Em muitos casos, até está, digamos, que é ultrapassada ou alargada...

PB - E esta nossa função não figura em lado nenhum no nosso horário.

C - Pois.

SD - Pois.

H - Da autoavaliação, não.

SD - Ou seja, é um bocadinho...

PB - Somos voluntários. (risos)

SD - É. É um pouco isso.

E - **No projeto está patente a intenção de constituir uma equipa alargada, com representantes da maioria dos grupos da comunidade educativa. O que aconteceu? Conseguiram ter um representante de cada Departamento?**

C - Pois, mas... Tínhamos e está lá no projeto

H - Tínhamos, tínhamos.

PB - De Departamento, pois.

E - **E os dois coordenadores, conseguiram?**

H - Eram dos Diretores de Turma, não eram?

C - Não, dois coordenadores da equipa.

H - Ah! Da equipa... Sim, sim.

PB - Isso era um projeto muito ambicioso.

H - E também tínhamos pensado nos coordenadores dos Diretores de Turma.

SD - Os coordenadores dos Diretores de Turma.

PB - Pois.

C - Dois coordenadores da equipa... Um coordenador para a parte mais, digamos, de resultados, parte com uma componente mais científica e outro mais ligado com os serviços. Não tinha de ser obrigatoriamente um docente, podia ser o chefe da secretaria ou outra pessoa que tivesse... Não conseguimos por causa do horário. Ninguém conseguiu arranjar horários para isto.

SD - A Diretora também achava que era sobrecarregar muito.

PB - Nós também achávamos que os coordenadores dos...

H - ...dos Diretores de Turma...

PB - ... do básico e secundário também poderiam dar um contributo.

C - Exatamente

H - Pois.

E - **E conseguiram ter na equipa encarregados de educação ou alunos?**

- PB** - Isso é mais complicado.
- C** - Para já os alunos iriam participar nesta equipa mais a nível das estruturas onde estão representados: Conselho Geral e Conselho Pedagógico. Não iam entrar mesmo na equipa, não havia necessidade disso.
- H** - Mas necessariamente era mesmo reunir uma equipa de professores. Isso aí era uma fase um bocadinho mais... Para fazer o grosso do trabalho, tinha de ser uma equipa mais alargada de professores e isso não foi fácil. Aliás, não foi (risos). Não foi, não se conseguiu.
- C** - Não foi, não se conseguiu.
- E** - **Então, foi nessa altura que decidiram “converter” a equipa de projetos em equipa de autoavaliação?**
- H** - Exatamente.
- PB** - Pois. E mais reduzida ainda, porque inicialmente éramos mais.
- C** - Éramos mais.
- H** - Pois. Porque a equipa que preparou a avaliação externa era mais alargada.
- C** - Éramos uns 8 ou 9, sim.
- PB** - Pois éramos.
- SD** - Sim. Mas a equipa que havia antes não era mais do que esta.
- PB** - Mas eu não pertencia a essa [equipa de projetos]. Fui uma nova aquisição.
- SD** - Pronto. Então ficou um bocadinho...
- H** - Na verdade era só mais um, era só o F, não era?
- C** - Era o LM.
- PB** - Não. Era o LM, a PS...
- SD** - Não. Era o LM, a PS e...
- H** - Ah! O LM, a PS...
- C** - a PS...
- B** - Sim.
- SD** - Era mais gente.
- E** - **Essa era a constituição da equipa que preparou a avaliação externa?**
- H** - Sim, que preparou a avaliação externa.
- PB** - Éramos muitos.
- C** - Éramos 8 ou 9.
- E** - **E a SD pertencia a essa equipa?**
- SD** - Já pertencia à equipa de projetos. Já não me recordo se o nome era este ou se era outro. Já fazia parte a H, o C. A PB não estava. Éramos só nós os três.
- C** - Éramos nós os três. Houve um ano que fomos só nós os três.
- H** - Éramos só nós os três. Houve um ano que éramos só nós os três, sim.
- E** - **Então essa era a equipa de projetos na altura, que foi alargada para a preparação da avaliação externa, certo?**
- H** - Exato.
- E** - **É, nesta altura, da preparação da avaliação externa que a PB passa a fazer parte da equipa?**

- PB** - (risos) Sim, mas não sei porquê. Não sei porquê.
- C** - Porque fazia falta. (risos)
- PB** - Depois do trabalho que nós fizemos nesses 3 meses... Quer dizer, trabalhámos muito, mas depois vimos que até tivemos uns bons resultados.
- H** - Sim. Em tão pouco tempo...
- C** - Uns bons resultados, sim.
- PB** - Tínhamos números para apresentar...
- C** - Porque a informação existia.
- PB** - Pois.
- H** - Pois.
- SD** - Até existia. Mas, de facto, até hoje me pergunto como é que conseguimos?
- H** - Como é que conseguimos?
- C** - Mas é isso.
- H** - Porque quando nos disseram que tínhamos de fazer aquilo em 3 meses, a ideia é que não vamos conseguir.
- SD** - Pois.
- H** - E o que é facto é que conseguimos.
- PB** - Foi-nos dito pela inspeção que conseguimos. Quer dizer, o ritmo de trabalho não era o que eles pretendiam, mas, ao fim ao cabo, até conseguimos apresentar um trabalho... Os dados até serviram.
- C** - A parte da apresentação não fiz. Na altura em que foram os painéis eu estava de licença. Só participei até aos preparativos.
- PB** - Já nos disseram que foi muito proveitoso. Trabalhámos bem (risos). Só que não tem de ser feito assim.
- E** - **Em síntese, o fator que dificultou o arranque foi o tempo, é isso?**
- PB** - Sim.
- H** - Para reunir.
- PB** - Para conciliar.
- H** - Conciliar os horários é difícil.
- C** - Posso acrescentar que em termos de recursos humanos, embora escassos, as pessoas que eram contactadas, com a chamada carolice, nunca disseram que não. Mesmo apesar de não haver tempo nem horas, disseram que estava dentro das possibilidades e podiam responder as solicitações que fossem feitas. Portanto, o grande fator foi mesmo o resto do tempo formal para construir as coisas.

E – 6. Na vossa opinião, na altura, quais as principais razões que motivaram a implementação da autoavaliação nesta escola?

- C** - Como coautor do projeto posso dizer que a nossa principal intenção foi ter capacidade de resposta e preparar uma boa avaliação externa. Ao mesmo tempo, servir os interesses da escola em termos de regulação interna. Fazia falta que todos tivéssemos consciência do que é que estava a acontecer ali ao lado. Portanto, as coisas estavam muito compartimentadas e tínhamos de trabalhar mais como comunidade. E fazia falta sabermos o que se passava no Departamento que está ao lado. Sabermos

que, às vezes, os nossos constrangimentos também eram sentidos ali e da mesma forma e tentar perceber o que é que a escola tinha como pontos fortes, como pontos fracos, não pelo reconhecimento daquilo que é a avaliação externa, mas por uma consciência de cada um sobre o que é que pode fazer para melhorar. Portanto, a tentativa era fundamentalmente contribuir para melhorar a qualidade da escola ao nível global.

SD - Pois.

H - Pois.

SD - E eu, francamente, fiquei sensibilizada para... Fiquei mais sensibilizada para a autoavaliação e para a importância de existir, se calhar, o tal mecanismo de avaliação formal depois da avaliação externa, da apresentação dos nossos pontos fortes, dos nossos pontos fracos pela equipa da inspeção. Achei que, de facto, aquilo que nos apresentaram, enquanto nosso resultado, foi coerente. Nalguns aspetos estávamos bem, noutras tínhamos que melhorar e acho que a análise que a inspeção fez foi correta. E, portanto, a partir daí, o facto de estarmos mais sensibilizados para isso. Se calhar isso funciona como motivo para ficarmos um bocadinho mais interessados no assunto e mais motivados para fazer alguma coisa.

H - Porque nós somos solicitados a fazer tantas coisas práticas e umas atrás das outras, que muitas vezes não temos tempo para refletir verdadeiramente sobre o nosso trabalho.

SD - Exato.

H - E a autoavaliação tem essa... tem essa característica.

SD - Essa mais-valia.

H - Essa mais-valia. Portanto, nós fomos levados a refletir, de facto, sobre o alcance daquilo que estávamos a fazer. Agora surge qualquer coisa e temos de fazer um relatório até não sei quando. E depois mais uma tarefa e a autoavaliação dá consistência a isso. Portanto, a pessoa reflete sobre o que efetivamente está a fazer. Se está a conseguir o que pretende ou não.

SD - Pois... a primeira fase da avaliação externa que tivemos (que, ao fim ao cabo, foi o primeiro ciclo e agora há de haver um segundo. Não sei em que moldes, como é que vai ser), foi um ponto de partida e foi, ao fim ao cabo, se calhar, um dos primeiros pontos de motivação para desencadarmos um processo que obviamente não estava implementado na escola.

C - Por exemplo, neste momento, há vários colegas que, não estando nestas equipas, preocupam-se muito com a consciência coletiva da escola e aquilo que a nossa qualidade também produz, por exemplo, em efeitos de ter mais quotas, mais...

H - Pois, há esse aspeto também.

C - E, portanto, criar mecanismos em que há uma consciência coletiva que é preciso agir para ter melhores resultados. É preciso agir para ter mais conforto ou mais qualidade, mais segurança. Quer dizer, há, fruto destas intervenções, uma consciência coletiva da escola enquanto comunidade e das necessidades que se sentem enquanto comunidade.

E - **Os questionários que aplicamos na 1ª fase deste estudo indicaram que a comunidade não pressiona as escolas no sentido de desenvolverem a sua autoavaliação. Sentiram alguma pressão da comunidade?**

H - Para fazermos a autoavaliação?

- E -** Sim, sim.
- H -** Não.
- C -** Não.
- H -** Não. Pressão, não.
- SD -** Não estou a ver.
- H -** Também não. Também é preciso ver que a participação dos pais nesta escola nunca foi muito ativa.
- C -** Sim.
- SD -** Pois, não temos.
- H -** E isso também.
- C -** Mas, por exemplo, eu acho que se calhar agora...
- H -** Mas também não se consegue construir uma associação de pais.
- SD -** Pois.
- C -** Pois não. Mas eu penso que, por exemplo, aumentou o número de representação dos encarregados de educação nas reuniões com os Diretores de Turma. Acho que há um esforço também dos Diretores de Turma para chegarem aos pais.
- PB -** Sim.
- C -** Sim.
- H -** Isso é verdade. Começaram a vir mais pais aos Conselhos de Turma. Ultimamente têm vindo mais, isso é verdade. Mas os pais não vêm numa perspetiva da escola se autoavaliar.
- C -** Não, não vêm.
- H -** Não vêm pressionar a escola nesse sentido.

Bloco B – As dinâmicas da autoavaliação

- E –** **Elaborado o projeto de autoavaliação, começaram a implementá-lo no início deste ano letivo, não foi?**
- C –** Sim. Mais ou menos em setembro.
- E – 1.** **Formaram a equipa de autoavaliação com os 4 elementos aqui presentes e, pelo que consta no projeto, esquematizaram todo um rol de tarefas à responsabilidade de vários órgãos e estruturas da escola. Conseguiram que fossem desenvolvidas todas estas dinâmicas de autoavaliação?**
- C -** Em termos de dinâmicas, este ano houve algumas coisas importantes. A aprovação do projeto e a apresentação no Conselho Pedagógico. Houve já aquilo que fazíamos: um painel de apresentação dos resultados escolares ao nível dos exames nacionais à comunidade e, portanto, no Conselho Pedagógico. Houve depois algumas intervenções logo junto dos Diretores de Turma no final do 1º período para vermos o...
- H -** ...os planos de recuperação.
- SD -** Os planos de recuperação.
- C -** Os planos de recuperação e de acompanhamento e a evolução dos planos. Houve um enfoque de importância sobre isso. Queríamos fazer um estudo, averiguando se realmente valeria a pena haver os planos de avaliação e o que é que deveríamos alterar. Houve uma reorganização também a nível dos documentos dos planos de avaliação. Foram criados modelos novos, mais fáceis de preencher,

com as cruzinhas...

PB - Sim, sim.

C - Em termos informáticos, etc. Houve sempre a análise de resultados escolares no 1º período e no 2º período, e agora no 3º também, a nível do Conselho Pedagógico e depois nas reuniões de Departamento. Portanto, essa parte ficou feita. Ainda iniciámos e avançámos para perguntar aos chefes de cada um dos serviços se faziam um levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos, coisa que acabou por não se traduzir em informação prática, porque houve estas mudanças todas. Como arranque, acho que o projeto tinha começado a entrar no mecanismo normal da escola como, por exemplo, mais um papel para preencher pelo Diretor de Turma nas reuniões. O que, às vezes, não é fácil. Mas, pronto, isso conseguimos.

H - Pois. O pessoal queixa-se logo: “mais um papel”.

SD - Não sei se o C referiu, mas já tínhamos feito também, junto dos Departamentos e dos Grupos disciplinares em particular, uma análise dos resultados, não foi?

H - Exatamente.

PB - Foi sim.

H - Sim, sim. Foi isso.

SD - Relativamente aos exames, relativamente à comparação...

H - E estratégias... Inclusive apontavam estratégias de melhoria.

PB - Sim, mas isso foi o que o C disse. Foi aquela apresentação que a gente depois fez no Pedagógico também, a que o C compilou os dados.

H - Sim, exatamente.

C - Divulgámos até a nossa posição em relação a cada uma das disciplinas com exames nacionais. Os objetivos que traçámos eram: 1º nas disciplinas que ainda não estavam a atingir, no mínimo, os resultados a nível da média nacional, tinham de, caso possível, começar a ultrapassá-los até criar uma estabilidade, porque não podemos ir sempre crescendo, mas criar uma estabilidade em torno de... Outra coisa que aconteceu foi marcar a identidade da escola através do Projeto Educativo. Ou seja, a nossa escola pauta-se por ter uma vertente não só de preparação para exames e muito científica, mas ter uma outra vertente, porque, sendo uma escola do meio rural, tem de ter outras componentes de carácter cultural, tem de ter outras ofertas. Portanto, ainda se falou este ano, por exemplo, na criação dos quadros de mérito e de excelência. Acabou por não se fazer também por não haver um espaço: íamos fazer isto este ano e depois acabava. Quer dizer, houve algumas iniciativas que ficaram amputadas exatamente pela notícia da agregação.

E - **Sentem que o trabalho desenvolvido este ano no âmbito da autoavaliação esteve muito concentrado na equipa ou assumiram mais a função de coordenadores, orientando e distribuindo tarefas pelos restantes órgãos/estruturas?**

C - Eu, por acaso, acho que foi mais disperso pela escola toda, pelos Departamentos do que propriamente pela equipa.

H - Sim.

SD - Pois.

H - Porque essa análise dos resultados foi feita a nível de grupos disciplinares.

- PB, C** - De grupos disciplinares.
- H** - Fizeram comparação dos dados, disseram o que é que consideravam que era responsável por esses resultados e estratégias de melhoria.
- SD, C** - De melhoria.
- E** - **E essa análise foi facultada à equipa de autoavaliação?**
- H** - Exatamente.
- C** - Sim.
- H** - Para fazer uma compilação...
- SD** - E uma análise.
- H** - E o resultado depois foi apresentado em Conselho Pedagógico.
- C** - Em Conselho Pedagógico.
- E** - **A equipa deu orientações para que se procedesse desta forma?**
- C** - Sim, claro.
- SD** - Sim, sim.
- H** - Sim. Os aspetos que havia de referir, sim.
- SD** - Em relação à avaliação dos serviços ficámos por um...
- H** - Fez-se um inquérito ainda.
- SD** - Inquérito/questionário para distribuir pelos vários serviços. Por acaso foram preenchidos, eu tenho-os ali, mas entretanto depois os dados não foram ainda tratados.
- C** - E não vão ser trabalhados.
- SD** - E nem fazia agora, nesta altura, muito sentido serem trabalhados.
- C** - Mas, pelo menos, as pessoas sentiram a necessidade de refletir sobre essas coisas.
- SD** - Exato. E tiveram aquele momento para apresentar eventualmente algumas...
- E** - **Consideram que a maioria das tarefas delineadas no projeto para esta equipa foi cumprida?**
- H, C** - Sim.
- SD** - Para o tempo existente, penso que mais ou menos se cumpriu.
- C** - A nossa opção em termos de equipa para este ano foi fazer poucas coisas, mas que resultassem e criar uma situação dos próprios serviços e as pessoas irem tomando, digamos, como rotina também mais aqueles papelinhos.
- H** - Exatamente. Foi tentar que aceitassem a autoavaliação como uma coisa natural na escola.
- E** - **Percebi que o facto de pretenderem ter um docente representante de cada Departamento era no sentido de haver um elo de ligação entre a equipa da autoavaliação e estas estruturas, facilitador da comunicação. E quantos aos restantes elementos que gostariam de ver representados na equipa, o que pretendiam das suas contribuições na autoavaliação?**
- C** - Primeiro...
- H** - Em relação aos funcionários, seria a melhoria dos serviços.
- C** - E para já a representatividade de toda a comunidade na equipa.
- H** - Pois, exatamente.
- C** - Esse era logo o primeiro. Acho que era importante toda a gente ter uma opinião (nem que seja para uma análise dos resultados) e poder ter um lugar, num representante, para dizer o que é que acham,

qual é o ponto de vista de quem está de fora. Os pais não estão na escola e, portanto, é importante conhecermos o que é que eles pensam da escola.

SD - Pois.

C - E, portanto, só neste aspeto a representatividade já seria muito útil para chegar a e ter esta opinião. E depois também pela democraticidade da equipa. Temos todos representados e, portanto, todos têm direito à palavra.

E - **Durante o caminho percorrido, sentiram falta de um amigo crítico/consultor externo que colaborasse convosco na autoavaliação da escola?**

C - Conheci há pouco tempo o amigo crítico, aquela entidade externa que cuja opinião contribui exatamente para aquilo que eu estava a falar: qual é a opinião sobre a escola. Não sinto qualquer necessidade em termos pessoais. Não sei em termos de equipa, nunca falámos sobre isso.

PB - Não.

H - Também não. Nunca senti essa necessidade.

SD - Não, não. Por acaso nunca tinha pensado sobre isso, mas...

C - Nós somos pessoas suficientemente autocríticas e suficientemente entre nós, e cada vez mais.

H - Acho que não é necessário.

C - Saber que os resultados que eu tenho, quando são bons contribuem para o bem da escola e quando são maus não contribuem para o bem da escola, já é uma tomada de consciência que me obriga a ter, em termos de profissão, uma postura diferente.

H - Também acho isso.

E - **Consideram que seria uma mais-valia contar com a representativa dos parceiros locais na equipa de autoavaliação?**

SD - Isso é muito complicado a meu ver, mas... Penso que se conseguíssemos ter, para além dos professores obviamente,...

H - ... os pais e os alunos.

SD - Sim, os pais e os alunos já não era nada mau.

H - Já não era nada mau mesmo. Também acho que sim.

SD - Porque no Conselho Geral penso que a assiduidade tem existido. De alunos, no Pedagógico, por exemplo, temos tido uma baixa de assiduidade muito grande. Tudo bem que as reuniões são mensais e que isso acarreta, às vezes, muito tempo para eles. São alunos do secundário que se preparam muito... Constantemente têm coisas para fazer, mas... Pessoas das forças vivas e da autarquia...

C, H - Já estão no Conselho Geral.

SD - Acho muito complicado pôr em prática (risos). Essa é a realidade.

E - 2. **Em termos de equipa, como costumam proceder para, em conjunto, trabalhar na autoavaliação?**

H - Com muita boa vontade.

PB - Muito amor à camisola.

H - Muito amor à camisola, arranjando ali uma horinha.

- PB -** Às vezes, nem isso.
- H -** Sim, às vezes, nem isso. (risos) Às vezes, era meia hora só para pensarmos como é que iríamos fazer, era mesmo assim.
- E -** **Qual a frequência desses encontros?**
- PB -** Houve uma altura que eram mais regulares.
- C -** Houve uma altura em que foi semanalmente. Se não fosse semanalmente, era, no máximo, de duas em duas semanas.
- SD -** Sim.
- C -** É claro que depois foi-se perdendo o hábito quando começou a haver uma desmobilização perante isto tudo, senão iria continuar. Mas a frequência era difícil ser menos de duas semanas.
- H -** Duas semanas, em média, era.
- C -** É evidente que, às vezes, pedíamos coisas e tínhamos de estar à espera que houvesse reuniões, etc. para nos devolverem. As pessoas têm de ter um prazo também porque nem toda a gente pode fazer de um dia para o outro as coisas. Isto entra numa ordem de serviço.
- SD -** Ou adiávamos um bocadinho naqueles momentos mais críticos em que tínhamos de fazer a avaliação dos alunos.
- C -** Exato.
- H -** Nos momentos de mais trabalho.
- PB -** Depois chegou a notícia que havia as escolas iam agregar e depois da Páscoa nunca mais reunimos.
- H -** Sim, depois da Páscoa, nunca mais reunimos.
- E -** **Em termos de modelo adotado, pelo que li no projeto, a vossa análise incidiu em 3 eixos...**
- C -** Sim.
- E -** **E orientaram-se pelo guião da avaliação externa...**
- C -** Da avaliação externa, claro.
- H -** Exatamente.
- E -** **Conseguiram implementar o modelo que desenharam para a autoavaliação desta escola?**
- C -** É aquilo que referimos há pouco: conseguimos sensibilizar as pessoas para essa necessidade. Digamos que essa parte muito formal dos 3 eixos acaba por se confundir, porque, no fundo, há ali ligações muito fortes entre todos. Aquilo era mais uma questão para nós separarmos em termos ideológicos... Acabam por haver interligações entre eles, não é? Isso em termos de projeto está separado, mas depois, na prática, acaba por haver uma convergência para um documento único. É difícil muitas vezes dizer que era deste eixo ou que era daquilo.
- E -** **Mas orientaram a vossa ação pelo modelo delineado no projeto?**
- C -** Não. Nós, este ano, tomamos por princípio tomar algumas medidas muito simples e que começassem a entrar na rotina da escola. Portanto, esse projeto que lá está era um projeto a ser desenvolvido e a ser aligeirado depois para aquilo que digamos que era a matriz, a base de trabalho. E depois a escola iria desenvolver... Tanto que, repare numa coisa, os instrumentos não estavam criados. Porquê? Nesse projeto deixamos liberdade para depois os colegas que fossem trabalhar criar os seus próprios instrumentos. Aqueles que foram criados este ano, foi na tentativa de incorporar mais uma tarefa de rotina (por exemplo, nos conselhos de turma, nos serviços) de

reflexão conjunta sobre os pontos fortes e os pontos fracos. A capacidade de aceitar, com humildade, que se aquele serviço está a funcionar menos bem, tem de ser ajudado e não é um problema deles, é um problema da escola. Portanto, isto em todas as vertentes, mesmo até ao nível dos docentes, se fosse caso disso.

- E - Então, a vossa ideia era implementar o projeto, aos poucos, num período de 3 anos?**
- C -** Era um projeto para três anos. Se conseguíssemos chegar ao fim dos três anos com tudo a funcionar seria muito bom.
- SD -** Isso seria muito bom, pois.
- PB -** E quando a inspeção viesse já tínhamos dados...
- H -** ... concretos para apresentar.
- E - Quando falam em inspeção estão a referir-se à avaliação externa?**
- PB, H -** Sim, sim.
- E - Que métodos e instrumentos privilegiaram na recolha de dados?**
- C -** Este ano, foram os relatórios e a recolha documental no fundo documental da escola.
- SD -** Do que foi posto em prática, foi, foi isso.
- H -** Também junto dos grupos disciplinares, pedimos reflexão dos grupos disciplinares sobre os resultados...
- PB -** ...nos exames.
- H -** Pedimos relatórios sobre os resultados obtidos e a apresentação de uma justificação e estratégias que apontavam para a melhoria.
- PB -** A secretaria forneceu dados...
- H -** E a secretaria também nos forneceu dados estatísticos, através dos serviços administrativos.
- E - Utilizaram algum instrumento de registo nesses pedidos ou só os efetuaram apenas verbalmente?**
- PB -** O pedido foi verbal. Eles depois é que fizeram por escrito.
- H -** Exatamente.
- PB -** Depois fizemos a compilação daquilo tudo. Depois fizemos (fizemos (risos), fez o C), fizemos uma apresentação em *powerpoint* que foi depois apresentada em Pedagógico.
- H -** Que foi apresentada em Conselho Pedagógico, exatamente.
- PB -** E depois foram discutidos os resultados. E até se apontou algumas coisas, não foi?
- H -** Foi sim. Mas quando fizemos o pedido e a informação chegou aos coordenadores através do Pedagógico.
- PB -** Pois.
- SD -** Exato.
- H -** Foi a equipa que levou essa ideia a Conselho Pedagógico, para se fazer uma reflexão. Depois isso chegou aos departamentos e os coordenadores levaram isso a reunião de departamento. Depois os grupos disciplinares fizeram. E depois recolheram-se esses dados e isso foi tratado pelo C e foi depois apresentado em Pedagógico.
- PB -** Pois.
- H -** Depois fez-se até uma súmula de quais eram as estratégias em comum e as causas do insucesso.

Fez-se uma compilação nesse sentido e ficou por aí. Depois já não avançámos mais. Tem que haver um projeto educativo comum e agora estamos aqui neste...

PB - ...impasse.

H - ...neste impasse. Agora há dois regulamentos internos, dois departamentos, dois pedagógicos...

PB - É complicado.

E - **Consideram que, em algum momento, poderá ser útil recorrer a entrevistas e à observação de aulas para a obtenção de dados?**

C - Por exemplo, em termos de observação de aulas, alguns grupos têm alguma dinâmica de partilhar entre eles, às vezes, boas práticas, etc. Só que isso confunde-se muito com a avaliação docente e há alguns constrangimentos derivados a isso.

SD - Resistências.

C - Quer dizer, uma observação de aulas... Se eu tiver uma aula que ache que deva partilhar com os colegas, por ter algum reflexo de boa prática, ou se eles têm, acho que essas coisas acontecem naturalmente entre os colegas do mesmo grupo. Ah...

SD - Tornar isso uma prática?...

C - Não é uma prática de autoavaliação. Não, porque quer dizer que, mesmo os mecanismos de ADD... Agora intercalando aqui duas questões diferentes. Ir observar uma aula que foi preparada para ser observada, (risos) às vezes, não traduz uma realidade daquilo que é.

SD - Pois não.

C - Portanto, isso até é induzir em erro, muitas vezes, o próprio professor. Acho que, como método de partilha de boas práticas, deve ser feito entre colegas. Por convite, certo? Não por observação de uma aula específica, que tenha de ser preparada para ser observada. Isso não acredito.

SD - Mais ao nível do grupo disciplinar, não é?

C - Mais ao nível do grupo disciplinar e, pronto, às vezes,... Por exemplo, numa aula que tenha a ver com a Biologia, convidar os colegas de Biologia, até para ter uma opinião crítica se aquilo é válido. Perguntar a validade daquilo.

SD - Agora, partir da equipa, penso que não.

H - É assim: eu tive que avaliar como coordenadora mas é aquilo que é obrigatório fazer no final do ano letivo aos contratados. Não tem nada a ver com o processo de avaliação interna, não é?

E - **E as entrevistas seriam úteis para chegar aos dados?**

H - Se calhar para averiguar quais são os processos adotados, talvez sim. Para saber como se faz, sim. A entrevista, talvez. Aos coordenadores, por exemplo. Aos representantes da disciplina para saber como é que fazem... Penso que sim, que será capaz de ser útil a entrevista, sim.

PB - Sim.

H - Agora, a observação de aulas tem uma conotação muito negativa. Penso que mais vale na entrevista conversar-se como é que se tem feito e dizer que talvez seja melhor fazer de outro modo...

E - **Em termos do conhecimento procurado e produzido, os resultados que obtive da 1ª fase do trabalho empírico que estou a desenvolver revelaram que a maioria das escolas em análise valoriza mais os resultados do que os processos e os contextos. Consideram que, nesta escola, se valoriza, de igual modo, estes três domínios ou...**

- SD -** Claro. Acho que sim.
- C -** Nós fazemos isso naturalmente...
- SD -** Pois, isso é inerente.
- H -** Nós começámos por ver o ponto da situação. Não quer dizer que se tenha valorizado mais os resultados. Mas começámos por aí para saber quais os resultados que os alunos estão a obter e depois iríamos passar para uma reflexão sobre isso. Mas eram os resultados como um ponto de partida de análise. Não é que estivessem a ser mais valorizados.
- PB -** Eram os resultados que estavam disponíveis.
- H -** Exatamente. Pareceu-nos que era a maneira mais fácil de saber como as coisas estavam. Depois era ouvir os grupos disciplinares e pôr as pessoas a refletir sobre isso. A ideia era essa. Pôr as pessoas a refletir e a arranjar estratégias. Depois, progressivamente iríamos ao processo.
- C -** Vivemos num contexto... Ou seja, o nosso contexto social e a nossa comunidade escolar têm características que não podem ser indissociáveis desses aspetos.
- SD -** Onde é impossível que sejam esquecidas.
- H -** Mas, quer queiramos, quer não, os resultados são o ponto de partida.
- PB -** Mesmo quando não são bons. (risos)
- H -** Depois tem é que se fazer o resto do trabalho.
- E -** **Na divulgação dos resultados, que procedimentos utilizaram?**
- C -** Nós vamos ao Conselho Pedagógico e mesmo aos Grupos Disciplinares. Desde Departamentos até aos Grupos, percorremos a hierarquia toda. Não vale a pena produzir resultados se eles não forem divulgados. Portanto, a comunicação é importantíssima.
- H -** A apresentação em Pedagógico foi feita pelos elementos da equipa que têm lá assento. Foi a SD que levou o material e nós fomos apresentando. Fomos falando...
- PB -** É uma vantagem. (risos)
- H -** Pois é.
- PB -** Não foi ninguém de fora.
- H -** Apresentámos uma análise de dados, uma justificação dos dados e uma estratégia de melhoria. Era já uma reflexão.
- E -** **A equipa costuma fazer algum tipo de divulgação destes resultados junto do Conselho Geral?**
- SD -** Não, é a Diretora que faz esse elo de ligação.
- C -** Não, vai a Diretora.
- H -** Ao Conselho Geral, não.
- PB -** Nunca nos convidaram. (risos)
- H -** Nunca nos convidaram, exatamente. Pois, se nos tivessem convidado, talvez lá fôssemos apresentar.
- SD -** No Conselho Municipal de Educação também, normalmente, é feita essa apresentação. Não por nós, mas é feita essa apresentação, quer de resultados, quer em termos, por exemplo, da entrada para a faculdade dos alunos que terminaram o ensino secundário. Esses resultados também são apresentados lá.

- E -** Dos momentos de divulgação, análise e debate de ideias promovidos têm surgido *feedbacks/recomendações*?
- C -** O debate é feito dentro dos Departamentos. As atas dos Departamentos traduzem sempre uma tomada de posição relativamente àqueles aspetos. Há duas coisas que aparecem, que é inevitável: a análise de resultados sem compromissos e sem mecanismos de regulação interna. Saber que aquela hora tem de ser de aperto. Temos um caso de Inglês, por exemplo, em que os alunos, por terem tido um problema por ausência do professor, vão ter agora um reforço a Inglês. Mas isso não é novo. Isso não foi um mecanismo de autoavaliação ou da avaliação externa, está na dinâmica das escolas, não é?
- SD -** Exato.
- C -** Portanto, digamos que agora, de uma forma mais formal, traduz-se em termos de ficar escrito. Mas as Direções tinham sempre essa sensibilidade. Os Conselhos Executivos já tinham essa sensibilidade. Para, por exemplo, mais um bocadinho de apoio para a Matemática, mais um bocadinho de apoio para o Português, para aquela turma em que o professor este ano adoeceu, para o próximo ano vai ter mais uma hora de apoio naquela disciplina. Quer dizer, essa sensibilidade é uma sensibilidade que...
- SD -** ...já não é nova.
- C -** ...já não é nova. Agora há outro tipo de mecanismos de regulação interna que acabam por se posicionar... Por exemplo, noto que as pessoas funcionam mais pelo grupo do que por si próprias, não é?
- SD -** Pois.
- H -** Lembro-me, por exemplo, que ao nível dos resultados, alguém tinha proposto dar mais peso aos testes e menos à parte afetiva porque isso não era avaliado nos exames.
- C -** Há um espírito de entre ajuda maior. Fomenta-se mais trabalho colaborativo dentro dos próprios Grupos Disciplinares e digamos que a responsabilidade... O êxito de um é a alegria de todos e quando algum tem menos êxito, a preocupação não fica só em si, também é partilhada pelos outros. Sabemos que podíamos ter agido de outra forma, mais cedo. Se tivéssemos colaborado mais... e isso é uma coisa que acaba por consciencializar a escola como... de um ponto de vista de uma entidade muito mais individual dentro do coletivo.
- SD -** Pois.
- C -** Aumenta a capacidade e a identidade da escola. E as pessoas refletem mais na nossa escola. Há um sentido de posse que se intensifica.
- SD -** Pois, isso já existia. Um dos aspetos que foi muito focado pela equipa da inspeção na altura da avaliação externa foi exatamente (seria um ponto fraco nosso, não é?) a falta de alguma monitorização de vários aspetos; fazer a comparação e traduzir isso depois em termos de documentos. Mas acabaram por verificar, depois da nossa apresentação, que as coisas se fazem, que há essa sensibilidade e que esta existiu desde sempre, se calhar.
- C -** E que toda a gente conhece as coisas.
- SD -** Exato. Mas depois, pronto, havia aspetos, lá está, mais formais, se calhar, que nos escapava.

- E - Que estratégia(s) utilizam para a divulgação do processo e seus resultados nos vários órgãos?**
- C -** São produzidos os documentos.
- S -** Pois.
- C -** Os documentos são produzidos, vão a Pedagógico e o Pedagógico dá um parecer. Faz uma reflexão sobre os resultados e depois também orienta a ação pedagógica da escola com base nesses resultados.
- E - E como decorre a divulgação ao nível dos Departamentos?**
- C -** A partir do momento que sai uma orientação do Pedagógico, vai por arrastamento até ao último professor da cadeia.
- SD -** Pois.
- E - Então, a divulgação começa ao nível do Conselho Pedagógico e depois...**
- C -** Fazemos a apresentação em Pedagógico e essa apresentação vai aos Grupos, que a devolvem ao Pedagógico com retificações e os pedidos para serem analisados. O Pedagógico, em face disso, pronuncia-se, delibera: vamos continuar assim ou vamos alterar qualquer coisa ou então responsabiliza os Grupos por criarem mecanismos de regulação para aquilo.
- SD -** Pois.
- E - Qual a participação do Conselho Geral no processo de autoavaliação? Emite *feedbacks*/ recomendações para o processo de autoavaliação e para o funcionamento da escola?**
- H -** Sinceramente, não faço ideia.
- PB -** Também não.
- H -** Do Conselho Geral conheço muito pouco.
- SD -** Mas já tem havido, sim.
- C -** Para a escola, há. Tem havido, com certeza. O Conselho Geral conhece a autoavaliação. Conheceu o projeto.
- SD -** Pois, conheceu, na altura, o projeto.
- C -** E sabe também da necessidade... Os encarregados de educação que lá estão têm uma responsabilidade acrescida de sensibilizar os outros também para participarem, não é? Aquilo que é levado ao Conselho Geral muitas vezes já é uma coisa que é um trabalho muito finalizado. Digamos que é mais uma apresentação da qual resulta também a possibilidade de auscultar as forças vivas da região e todas as entidades presentes no Conselho Geral em função da opinião crítica que têm sobre aquilo que estão a ver. E é levada em conta essa opinião. No entanto, até hoje, penso que tem sido favorável e tem havido sempre um trabalho cooperativo.
- SD -** Sim.
- PB -** Eu não tenho conhecimento nesta área.
- H -** Também não.
- C -** Eu tenho. E penso que têm compreendido que a escola tem um conjunto de profissionais que trabalham para a melhoria da qualidade e isso agrada.
- SD -** Sim.
- C -** Embora saibamos que não estamos isolados do tecido coletivo da região e que os nossos resultados não estão nem muito abaixo nem muito acima daquilo que é geral, nós temos aqui um processo

também de cultura regional que não podemos ultrapassar. Não temos mecanismos para ultrapassar isso. Nós temos um tecido mais empobrecido, tanto em termos económicos como em termos culturais e temos de conviver com isso e saber que isso se reflete também na educação das pessoas que estamos a preparar. Há uma preocupação que é fomentar a ligação à terra e o empreendedorismo para se desenvolverem as localidades e há outra coisa que é estar a preparar também com a consciência que estamos a preparar para mandar embora daqui aquelas camadas mais jovens. Mas isso são problemas que têm a ver com os custos da interioridade da região onde estamos. Alhear isso de qualquer autoavaliação que se possa fazer, é não ter consciência do que é que se está a tentar. Estou convencido que se pegasse numa turma do Pedro Nunes e a pusesse neste concelho, isolada da cidade, com certeza que os resultados, se calhar, não iam ser muito diferentes daquilo que são os dos nossos alunos, porque temos de ver as coisas no contexto onde elas estão. Este contexto social promove, às vezes, alguma dificuldade. Não são os nossos que são piores nem melhores, apenas temos um tipo de cidadão comum que nos permite ir até a um determinado... Claro que vamos ter de fazer melhor. A escola hoje é melhor do que era aqui há trinta anos atrás. Mas essa melhoria, é uma melhoria que gradualmente só pode vir em termos do desenvolvimento social que a própria dinâmica do sítio onde estamos também promove. Não havendo isso... Uma coisa está ligada à outra, acho eu. Mas isto é uma opinião muito pessoal.

- SD -** Sim.
- C -** Acho que as coisas têm que ser vistas desse ponto de vista. Não esperem milagres. Não vamos ter os resultados nunca dos colégios privados de Lisboa ou do Porto ou de Coimbra. Não vamos ter esses resultados porque nós também temos aqui turmas abertas a quem se inscrever e lá não.
- E -** **No Decreto-Lei n.º 75/2008, está previsto que o Conselho Geral aprecie os resultados do processo e requeira informações para realizar o acompanhamento e a avaliação do funcionamento da escola e, com conhecimento, dirigir recomendações. Isto ocorre desta forma nesta escola?**
- C -** O Conselho Geral tem cinco ou seis sessões. Portanto, ainda é muito cedo. Até para criar mecanismos ou uma cultura de reflexão tiveram ainda muito pouco tempo.
- SD -** Mas, por exemplo, a questão dos quadros de mérito ou de excelência (já não me recordo qual foi o nome que ficou) até saiu do Conselho Geral.
- C -** Sim, foram propostos...
- SD -** Foi uma recomendação do Conselho Geral. Tentar implementar, tentar que o Pedagógico visse formas de implementar essa prática aqui porque não a temos tido.
- E -** **Da consulta realizada às atas do Conselho Pedagógico, verifica-se que este órgão tece algumas considerações sobre o processo de autoavaliação, uma das quais data de abril de 2011, na sequência de uma ação inspetiva realizada em março. De que intervenção da IGE se tratou?**
- SD -** Ao ASE.
- C -** Não. Penso que foi a dos planos de acompanhamento.
- SD -** Dos resultados escolares do 3º ciclo, foi isso?
- C -** Não. Não. Foi aquela dos planos de acompanhamento, a dos painéis, não foi?
- SD -** A que tinha a ver com os resultados escolares do 3º ciclo?

- C - E dos planos de recuperação, que tinha a ver com os resultados. Sim, foi essa.
- E - **Das atas denota-se que o Conselho Geral tem o hábito de apreciar os resultados escolares de final de período e, por vezes, manifestar a sua preocupação com os mesmos...**
- C - Sim, mas isso já vem do Pedagógico. Cá está, é quase uma comunicação também para as entidades que estão lá representadas.
- SD - Pois.

E - 3. Na vossa opinião, quais os princípios/objetivos que atualmente orientam as práticas de autoavaliação desta escola?

- C - Vamos lá ver. Eu acho que há uma certa desmotivação agora porque não sabemos nem se vamos fazer parte da equipa (risos)
- SD - (risos) Não sabemos com que linhas nos vamos coser.
- C - Pois. Qual é o projeto da outra escola? Como é que se vai...? Para o ano vai ter que se rever estas coisas todas, não é? Noutro dia, a própria diretora disse “ver o que é que há de melhor num e noutra para se produzir um documento novo”. Eu, por exemplo, acho que a primeira coisa que tem de haver é o princípio da coerência na construção dos projetos da escola. Muitas vezes esta coisa de tirar o melhor de um e o melhor de outro torna as coisas completamente incoerentes e não é isso que se pretende. Pretende-se, em primeiro lugar, perceber o que se quer fazer desta escola, para onde é que ela quer ir e, em função disso, é que se desenham os projetos. Quer dizer, tem que se fazer um projeto e temos que o assumir. O nosso projeto, se calhar, não é ser uma escola ótima ou termos os melhores resultados possíveis se, para isso, o número de alunos repetidos em cada ciclo ou o tempo de permanência dos alunos em cada ciclo aumentar substancialmente. Isso não nos interessa. Não nos interessa ter muito bons resultados, se calhar, se cada um demorar, em média, cinco anos a fazer o 3º ciclo aqui na escola. Portanto, há sempre um rácio entre isto. Não nos interessa que a análise feita pela Direção da escola não se compadeça de haver 50% de negativa numa turma e depois acontecer que tenhamos de arranjar mecanismos de compensar alguma parte desses alunos, promovendo os resultados deles (chama-se a isto promover o facilitismo) e depois chocarem-se com os resultados dos exames não serem tao compatíveis com aquilo que estavam... Porquê? Porque houve estes mecanismos.
- SD - Pois.
- C - Agora, aqui, nesta escola, a cultura tem sido de alguma liberdade e compreensão, porque os professores fazem aquilo que podem. Confia-se nesse trabalho, não é? Se as pessoas vão continuar assim, não sei. Ou se as coisas vão ter que ter «chapa 3»: só podem reprovar, por exemplo, 20%. Depois chegamos ao exame final e os resultados são muito diferentes, não é? Quer dizer... Temos de perceber o que queremos desta escola e quando dizemos que esta escola tem uma vertente humanista, é exatamente porque conhecemos o tal tecido social. Há muitos alunos aqui que precisam também, mais do que a parte científica, de uma outra componente. De saber estar com os outros, regras de comportamento, de capacidade de intervenção social junto da comunidade onde se inserem com os pares. E, portanto, todo esse processo aqui também é trabalhado. Agora, não entra para a avaliação. Entra para a avaliação só uma pequena parte. No entanto, por exemplo, muitas

vezes os alunos demoram, se calhar, os primeiros 2 meses para compreender e interiorizar regras de sala de aula que nos permitam trabalhar todos. Não é verdade?

SD - Sim, é verdade.

PB, H - É, sim.

E - **Então, quais os princípios/objetivos que orientaram o trabalho desenvolvido durante este ano letivo no âmbito da autoavaliação?**

C - Quando fui coautor do projeto, o principal objetivo do processo de autoavaliação (e isto é também uma opinião minha) era, em primeiro lugar, preparar a avaliação externa e, com isso, criar mecanismos de regulação interna que nos permitissem melhorar a qualidade da escola globalmente. É evidente que esses objetivos existem sempre, são constantes ao longo do processo. Em termos de objetivos mais específicos, era fazer chegar o projeto às pessoas. Chegou! Interiorizar o sentimento de que necessário fazer mais qualquer coisa que permita ver clara a informação dos resultados e escrevê-los e passá-los para o preto e branco. Também foi conseguido. Sensibilizar as pessoas para refletirem em conjunto sobre um conjunto de práticas e apresentarem propostas de melhoria. Também foi conseguido.

H - Sim, penso que o processo serve para as pessoas refletirem um pouco sobre o seu trabalho, não é?

PB - Sim. (risos)

H - Refletir sobre o seu trabalho. Se os resultados que estavam a alcançar estavam de acordo com as suas expectativas, não é? E, na medida do possível, que daí resultassem melhores resultados dos alunos. E que isso se viesse a refletir nos resultados.

SD, PB- Pois.

C - Mas, ao serem conseguidos e ao entrarem na rotina e na dinâmica normal de funcionamento dos serviços já é uma mais-valia para nós. Esses foram conseguidos. É evidente que se já foram conseguidos, vão continuar, penso eu. Estão incutidos na dinâmica da escola. Agora, vem, no entanto, outros, um conjunto de objetivos em termos de melhoria dos resultados escolares e tentamos sempre isso. Há vinte anos que eu tento melhorar os resultados escolares. Aquilo que eu não percebia é que, ao avaliar os alunos, existem variáveis exógenas ao trabalho que desenvolvo com eles que condicionam o processo de ensino e de aprendizagem e até a forma como eu faço a gestão das minhas aulas e tudo influencia esses resultados. E é assim! Há turmas em que tenho bons resultados, há turmas em que não tenho e, cá está, se estabelecermos aqui uma regularidade, não há grandes diferenças entre os melhores e os piores, mesmo a nível regional. Portanto, são características que não podem ser imputadas apenas à escola ou aos professores que lá trabalham. Têm que ser vistas de um ponto de vista mais global. Se não, pergunto porque é que é assim aqui? É aqui assim, como nos concelhos limítrofes. Se formos ver os resultados, eles são muito parecidos.

SD - Mas, de facto, se calhar, se não tem havido esta condicionante do mega... da agregação das escolas, agora poderíamos dar outro tipo de resposta, mais consistente, não é?

C - Exato.

SD - Mas as coisas foram um pouco bloqueadas.

C - Primeiro tínhamos trabalhado logo até ao fim.

- E -** Nos questionários aplicados os objetivos que reuniram menores frequências foram impressionar os avaliadores externos, prestar contas e cumprir com uma obrigação. Como entendem estes resultados?
- H -** Impressionar, acho que não. Agora se fosse para dar seguimento a uma recomendação, sim.
- PB -** Pois.
- H -** Impressionar... Acho que não queremos impressionar. No fundo, é dar resposta a uma recomendação. Nesse sentido, é verdade. Impressionar, não. Tivemos foi a preocupação de dar seguimento a uma recomendação.
- SD -** Mas não podemos pôr completamente de parte a prestação de contas, não é?
- C -** Claro.
- SD -** A equipa de avaliação externa, quando regressar...
- C -** ...vai pedir resultados.
- SD -** Agora, quando regressar, há de encontrar uma escola completamente diferente daquilo que era...
- C -** Exatamente.
- SD -** Mas vão-nos pedir contas, não é? Vão dizer: nós fizemos recomendações, porque é que vocês não as tiveram em conta? Ou o que é que fizeram para melhorar os pontos fracos?
- C -** Exatamente.
- SD -** Não deixa de ser uma prestação de contas, não é? Não podemos esquecer essa parte, apesar de entendermos a mais-valia que isso foi para a nossa escola. Não podemos esquecer que efetivamente nos vão pedir contas.
- C -** É evidente que é um objetivo ter uma compilação de dados para, com facilidade, podermos apresentar à escola e aos avaliadores externos. O facto disso ser uma resposta para a avaliação externa foi até o que impulsionou...
- SD -** Pois.
- H -** É assim: que o trabalho se desencadeou por causa do parecer da inspeção, não há dúvida. Não há dúvida, não é?
- PB -** Foi a causa, sim.
- H -** Agora, o facto de haver aquela recomendação... Nós também vimos, realmente, que faz falta.
- C -** Não quer dizer que para nós seja o mais importante, não é?
- SD -** Exato.
- C -** Quer dizer que, pelo facto de ter impulsionado, que vamos aproveitar o facto de ser obrigatório, de termos de apresentar e fazer essa prestação de contas, porque repare: prestar contas, prestamos em primeiro lugar à comunidade onde nos inserimos, porque é aqui que as pessoas têm os filhos; logo a prestação de contas começa aí; e prestamos contas em cada teste, em cada avaliação, em cada exame que é feito aqui na escola. Portanto, a prestação de contas é uma constante porque nós somos um serviço público. Depois a obrigatoriedade: se é de lei, pronto tem que se fazer. Mas o facto de ser de lei e ter de se fazer pode ser encarado como obrigação em que nós vamos produzir aqui um resultado ótimo para impressionar ou então vamos servir-nos disto. Vamos tirar a parte boa e aproveitar o processo para a regulação da nossa própria ação e, finalmente, se temos que prestar contas e apresentar resultados, antes de apresentar à avaliação externa, porque é que os nossos

colegas não hão de conhecer esses resultados. A primeira entidade a quem temos de apresentar resultados é a nós próprios. Nós temos de ter consciência de como é que as coisas estão na nossa escola. Talvez por isso ser, digamos, a forma como entendemos que devia ser o processo, e de termos construído o projeto em função um bocadinho disso, esses três pontos não sejam tão importantes que não possam ser entendidos como um fim em si próprio e serem entendidos como uma démarche de um projeto que é feito, mas que é aproveitado também (já que tem de se fazer e que é obrigatório e que até tem razão de ser, porque lhe reconhecemos utilidade), para ser aplicado em primeiro lugar a nível interno da escola. Acho que esse é o caminho.

SD - Pois. Também penso assim.

H - Aqui na escola sempre se fez uma reflexão sobre os resultados., não é? Não havia este formalismo da avaliação interna, mas em todos os departamentos, quando chegava ao final dos períodos, nós fazíamos uma reflexão sobre os resultados que os alunos obtinham. No final do ano letivo, o coordenador fazia um relatório final sobre os resultados. Isso sempre se fez. Não tinha este carácter formal chamado avaliação interna, porque isso sempre se fez.

PB - Até porque a secretaria sempre nos facultou...

H - Sempre tivemos a estatística dos resultados.

PB - Por período e no final do ano.

H - Fazíamos sempre. E nas atas ficavam registadas as justificações e propostas/ estratégias de melhoria. Só que não se chamava àquilo de avaliação interna. Não havia uma máquina montada chamada avaliação interna. E, de facto, a montagem dessa máquina, não há dúvida que teve a ver com a avaliação externa. Porque a avaliação externa é que nos alertou para o facto de isso não estar institucionalizado.

PB - Afinal, dados até tínhamos...

H - Mas realmente essa reflexão assim mais sistemática faz falta.

C - Não podemos descurar que só fazemos uma boa apresentação da escola para uma avaliação externa se a tivermos muito bem interiorizada em termos internos. Os painéis são feitos por, às vezes, dez professores e se esses dez professores não tiverem um conhecimento comum daquilo que é a escola, então vão-se perder quando forem confrontados com a avaliação externa. Vão dar uma imagem de que não há uma organização e que as pessoas não conhecem bem o sítio a que pertencem, isto é, onde trabalham. Portanto, tem que haver esse esforço do coletivo em primeiro lugar e depois o externo logo vem. Eu penso que é um bocado isto: impressionar os avaliadores externos, claro que queremos impressionar; queremos sempre impressionar a hierarquia; eles é que nos vão dar a avaliação, portanto temos de os impressionar, é lógico.

E - 4. Quais as principais dificuldades que têm sentido na dinamização destas práticas de autoavaliação?

C - O facto de termos sido agregados condiciona tudo.

SD - Pois. As dificuldades ainda estão para vir efetivamente.

C - Exatamente.

SD - Para já são as incógnitas. São dúvidas, muitas dúvidas.

- C -** Pois. Estamos um bocado perdidos no... todos nós. Porque isto é uma deliberação tomada pela Direção Regional.
- SD -** Estamos ainda a digerir este processo todo.
- C -** (risos) As escolas vão ter de se adaptar, não é?
- SD -** Pois.
- C -** Não sabemos como é que será.
- H -** Pois. Mas não podemos esquecer que quando solicitámos mais dados e mais reflexões, as pessoas manifestaram desgosto, pois é mais um trabalho para fazer. Realmente é mais uma sobrecarga de trabalho em cima de tudo aquilo que os professores já têm que fazer e tem havido sempre uma resistência.
- PB -** E houve grupos que não responderam.
- H -** Não apresentaram dados nem responderam. Há sempre uma resistência. E para além disso, há sempre outra dificuldade, a qual já tivemos oportunidade de dizer aqui, que é a falta de tempo. As reuniões têm de ser após as aulas, aí nos bocadinhos.
- PB -** E muitos sem horas no horário.
- C -** Pois.
- E -** **Os questionários aplicados na 1ª fase deste estudo revelaram que a ausência de lideranças fortes na organização não é considerado um fator que tem condicionado muito a implementação da autoavaliação. Concordam?**
- SD -** Não sei.
- H -** Eu acho é que houve espírito de equipa e muita boa vontade. (risos) Agora liderança forte, não. Espírito de equipa, sim.
- C -** Não sei. Tenho alguma dificuldade em responder a isso, porque uma liderança tem de ser forte
- SD -** Claro.
- C -** E o facto de ser forte não quer dizer que seja muito impositiva. O facto da liderança muitas vezes apoiar as nossas tentativas para mobilizar as pessoas e sensibilizá-las para a necessidade de fazer isto, foi forte. Foi uma liderança forte que nos apoiou sempre nesse sentido e o maior contributo que eu julgo que tivemos neste processo foi exatamente a mudança de mentalidades e da visão das pessoas face à avaliação da escola. Até porque isto surge numa época em que há uma avaliação da escola que é uma avaliação de todos e que foca serviços, foca resultados, mas não foca indivíduos, a par de uma outra avaliação que é feita e avalia indivíduos.
- SD -** Pois.
- C -** Portanto, não foi fácil mobilizar pessoas que estavam contra uma avaliação de desempenho da forma como ela estava a ser feita para, de repente, apoiar uma avaliação coletiva. Houve alguma confusão. Penso que foi uma das dificuldades que foi ultrapassada quando as pessoas se consciencializaram que, ao fazerem uma análise crítica e autocrítica do seu serviço, estão a contribuir para a melhoria da qualidade desse serviço e que a melhoria da qualidade do serviço traduz uma melhoria coletiva... para uma partilha coletiva dessa mais-valia e não tentar encontrar responsáveis pelos resultados ou pelos pontos mais fracos. Não foi fácil essa parte. Aí a liderança foi forte, o que nos apoiou, não é?

SD - E, na altura em que tivemos de preparar todo aquele processo para a avaliação externa. Aí fomos de alguma forma... A própria escassez do tempo funcionou como uma pressão para nós, tivemos que trabalhar sobre pressão e aí teve, de facto, de haver uma liderança forte para dividir tarefas, para deixar bem claro o que é que tínhamos de fazer, até quando é que tínhamos de fazer, o que tínhamos de apresentar.

E - **Enquanto membros da equipa assumem uma liderança forte no exercício/coordenação do processo de autoavaliação?**

C - A nossa liderança é forte enquanto a nossa capacidade de sensibilizar as pessoas para isso for.

SD - Pois.

C - Não é mais do que isso. É uma liderança partilhada, porque se as pessoas não quiserem corresponder, a nossa liderança cai por terra. Não podemos obrigar ninguém a fazer o que não quer.

SD - Pois.

C - Aliás, aquilo que surge na avaliação da escola é acima de todas as outras tarefas intrínsecas ao trabalho de um professor. Não há qualquer tipo de gratificação, em termos formais, para isso. Logo, as pessoas fazem se acharem útil, necessário e se tiverem sensibilizadas para isso. Não há mecanismos, neste momento, para dar horas a ninguém para fazer isso. Portanto, é uma coisa que tem que fazer parte da impressão digital da escola, ou seja, tem de ser interiorizada como prática.

E - **Que importância atribuem à existência de um bom clima de escola para a implementação e desenvolvimento das práticas de autoavaliação?**

SD - É importante. É muito importante.

C - É muito importante.

H - Isso é fundamental.

SD - Acho que é muito importante.

H - Se não houver um bom clima, não se faz nada não.

C - As pessoas corresponderam bem. É evidente que no início surgiram alguns comentários, algumas tensões, mas toda a gente participou. As pessoas diziam “é mais uma coisa para fazer”, “isso também eu digo, faço parte da equipa”, “sim, pá, só me faltava mais essa ainda, não tinha mais nada para mim?”. Mas, quer dizer, é um desabafo. Mas ninguém se recusou.

SD - Não.

C - Toda a gente participou.

PB - Pedir com jeitinho também resulta.

H - Se o clima não é bom, não se faz nada. Mas aqui na escola o clima era bom.

E - **E que importância atribuem ao facto de existirem recursos humanos na escola com formação na área da avaliação de escolas?**

SD - Eu acho que o C e o LM terem tomado a iniciativa de agarrar o projeto e pô-lo no papel, foi muito importante. Nesse aspeto, se calhar, a própria sensibilidade dos dois para esse facto e o LM também estar a desenvolver um trabalho também já um pouco relacionado, se calhar, com o doutoramento dele e tudo mais foi uma mais-valia, foi. Acho que foi importante. Não sei se não existindo esse esforço da parte deles, essa disponibilidade e até mesmo, pronto, a vontade de o fazer, se teria havido alguém que os substituísse ou que tomasse essa iniciativa. Não sei, tenho algumas dúvidas.

Portanto, acho que foi importante.

PB, H - Exatamente.

C - Para já, antes de avançar para o projeto (e depois isso acabou por constar do projeto e até levantou algumas dúvidas sobre que tipo de documento era aquele), foi necessário, para nós os dois, termos um enquadramento teórico para o trabalho e esse enquadramento teórico fomos buscar à literatura que apanhamos sobre isso. Não tivemos nenhuma formação específica sobre avaliação de escolas nem sobre avaliação de nada. Quer dizer, há um conhecimento que, gradualmente, se foi instalando a nível da experiência e da leitura de muitas componentes científicas ao longo da equipa de projetos, da própria legislação, etc., mas nós não tínhamos um documento formal que nos indicasse que era assim que se fazia. Portanto, a necessidade de criar um suporte teórico para aquilo que íamos apresentar a seguir foi o primeiro passo. É evidente que foi muito importante, porque se não andávamos um pouco sem saber o que é... iríamos fazer tentativas, experiências e não uma coisa mais formal com a configuração de um projeto, embora o projeto seja um documento aberto. É aberto porque dá liberdade para adaptações de forma que o processo possa ser aligeirado e possa ser mais facilitado em determinadas áreas, nomeadamente na possibilidade dos próprios serviços criarem os seus próprios instrumentos de avaliação. E isso, para mim, é uma das coisas mais importantes e uma das coisas que mais valorizo no projeto. É haver, digamos, uma intenção, uma perspetiva, um conjunto de objetivos que se pretendem atingir, mas deixar à responsabilidade dos intervenientes a forma como vão seguir.

E - **Na elaboração do projeto, sentiram que era uma dificuldade não possuírem formação específica na área?**

C - Como tudo (risos), não é? Acho que sim. Se tivéssemos tido alguma formação específica de especialistas na matéria que já tivessem apresentado alguns resultados e nos dissessem “olhem, vão por este lado ou cuidado com aquele”, que tivéssemos uma panóplia de caminhos para escolher, não nos obrigava àquela atitude medrosa de ao escolher este, estar a recusar os outros todos. Portanto, (risos) era mais fácil. Agora, assim, claro, criámos o suporte teórico e a partir daí construímos o projeto. Se foi a melhor maneira ou não foi, porque se tivéssemos encontrado outro suporte teórico, seria um projeto diferente. Aquele é um projeto que vem, no fundo, encontrar coerência para os documentos estruturantes da escola, desde o Projeto Educativo, do Projeto Curricular de Escola até à forma como a avaliação é feita.

H - De qualquer forma, era sempre bom ter alguém na escola alguém com formação na área.

PB, SD- Sim, era.

PB - Mas alguém que conheça a realidade da escola.

E - **A participação no Programa da Avaliação Externa das Escolas foi um fator facilitador para a dinamização da autoavaliação?**

C - Foi um ponto de partida. E a estrutura do guião foi o que nós seguimos. Aliás, temos de responder àquilo que nos perguntam. Portanto, isso tinha que seguir esse caminho.

H - De facto, a avaliação externa foi um fator impulsionador. Pode dar o pontapé de saída e aqui deu.

PB - Depois dessa inspeção dos resultados do ensino básico, debruçamo-nos nos pontos que vinham apontados. Se não, há coisas que não nos tínhamos apercebido.

- H -** O próprio guião da avaliação externa também facilita.
- E -** **Consideram importante a existência de programas de acompanhamento e apoio à autoavaliação?**
- C -** Acho que sim.
- H -** Seria uma orientação para o nosso trabalho.
- SD -** Acho que sim.
- PB -** Não sei se se recordam, mas uma vez falou-se em contratar uma empresa de fora para fazer o trabalho de recolha de dados e depois fazer a análise. Só que, nessa altura, pronunciámo-nos sobre isso e dissemos que não concordávamos, que seria preferível serem os professores da escola, que conhecem os cantos à casa e como as coisas funcionam. Assim, era muito mais fácil e sabia onde ir buscar os dados.
- H -** Mas era sempre útil um apoio nos momentos em que tivéssemos mais dificuldades. Por exemplo, saber qual seria a melhor forma de tratar os dados, etc.

Bloco C – Efeitos e expectativas

E – 1. Na vossa perspetiva, qual a utilidade da autoavaliação institucional?

- C -** É um mecanismo regulador para a escola.
- PB -** Que nos permite saber onde estamos e como estamos.
- H -** E o que podemos fazer para melhorar. Acho que é útil, sim.
- SD -** Sim, serve para nós, de alguma forma, melhorarmos os aspetos que possam estar menos bem e refletirmos sobre eles.

E – 2. Consideram que a comunidade educativa valoriza o trabalho que tem vindo a ser realizado no âmbito da autoavaliação? Porquê?

- PB -** (risos). Essa parte não avaliámos.
- C -** Mas na minha opinião, eles valorizam é a qualidade da escola (risos).
- SD -** Pois.
- C -** O trabalho é nosso. Nem sequer sei se eles têm consciência...
- SD -** Não, acho que não têm nem mesmo conhecimento, se calhar, desse processo.
- C -** Pois, para perceber o que existe.
- E -** **E a comunidade educativa mais restrita (professores, funcionários, ...) valoriza?**
- C -** Sim, há conhecimento.
- SD -** Sim, sim.
- C -** Sim. Até pela adesão que tiveram, acham que é importante.
- PB -** E também quando apresentámos os resultados no Pedagógico, os outros elementos reconheceram que tinha dado muito trabalho. Chegaram a essa conclusão, mas depois também não...
- E -** **Consideram que a comunidade tem utilizado o conhecimento que a autoavaliação produziu?**
- H -** Não. Ficaram apenas com uma nova perspetiva. Mas, agora, isto para ter efeitos, deveríamos dar continuidade a este trabalho, porque tendo parado...
- PB -** E foram poucos meses de trabalho.

E – 3. Na vossa opinião, os membros da comunidade educativa acreditam efetivamente nas potencialidades da autoavaliação para a melhoria da qualidade do serviço prestado?

C - Acho muito importante.

SD - Acho que sim.

C - Toda a gente tem como dado adquirido que contribui para o desenvolvimento profissional.

SD - Sim.

E - Mesmo os membros que não frequentam diariamente a escola?

C - Toda a gente. Acho que sim.

SD - Entendendo o que é, penso que valorizariam.

C - Valorizariam.

H - Na minha opinião, ao nível dos professores, acho que sim. Mas os alunos e os encarregados de educação não sei se eles estão despertos para isso. Nós não temos também assim pais muito atuantes aqui na escola para se aperceberem da importância de uma autoavaliação.

PB - Pois.

H - Não há uma associação de pais...

E – 4. E, no vosso caso, que importância atribuem à autoavaliação da escola?

C - Penso que é muito importante a autoavaliação.

SD - Então, se nós da equipa não tivermos... (risos)

C - ... não acreditássemos...

SD - Pois.

C - Não nos envolvíamos com a intensidade com que nos envolvemos.

PB - Exatamente.

H - Eu acho que permite-nos conhecer melhor o que se passa. Qual é o ponto em que estamos?

PB, H- O que é que se pode fazer?

H - Onde é que estamos a falhar? O que é que estamos a fazer melhor? Acho que é importante, acho que sim.

E – 5. Consideram que esta comunidade educativa se tem mostrado preparada para implementar um processo de autoavaliação de forma participada e consistente? Porquê?

C - Sim, têm correspondido.

H - Eu penso que as pessoas, progressivamente, vão aderir. Ainda não tivemos tempo de ver a reação, mas penso que quando começar a fazer parte da rotina, as pessoas vão aderir.

E - E que razões têm contribuído para que a comunidade educativa se mostre preparada para implementar o processo de autoavaliação?

C - Em primeiro lugar, acho que perceberam que este trabalho contribui para a melhoria da qualidade do serviço em termos coletivos e que não visa ninguém em termos de avaliação individual. Portanto, acho que isso foi muito importante para as pessoas perceberem que a qualidade, pronto, pode sempre ser melhorada.

SD - Sim.

E – 6. Se tivessem de descrever uma boa prática formal de autoavaliação, o que descreveria? Porquê?

C - Eu descrevia muito a reflexão sobre a prática de cada um.

SD - Pois. A melhoria da comunicação entre as várias estruturas da escola, que, pronto, se calhar, também, por vezes, podia falhar de alguma forma.

E - Aconteceu nesta escola?

C - De certa forma.

SD - Sim.

C - Pelo menos melhorou relativamente ao que era antes.

H - Nós somos muito autodidatas nesta matéria. (risos)

PB - Só tivemos duas experiências, portanto. A de preparação da avaliação externa (que tínhamos mesmo de fazer) e esta agora, que ficou pelo caminho.

E – 7. Na vossa opinião, nesta escola, o processo de autoavaliação já conseguiu promover mudanças? E melhorias? Fundamente as suas respostas.

PB - Nem sequer deu tempo. Não deu tempo. Teria sido agora no final do ano letivo, quando tivemos aqueles resultados todos maravilhosos (risos). Compará-los com os dos anos anterior e verificar se tinha havido uma evolução ou não.

H - Exatamente.

C - Mas, penso que pelo menos a nível das mentalidades, sim, houve mudanças.

SD - Eu acho que sim. Sim.

C - A nível, por exemplo, da preparação de instrumentos de registos também. Temos já um registo histórico que se vai construindo, com base nos resultados nos exames nacionais e das entradas para a universidade. Mas não é só isso. É ver também quantos alunos entram na 1ª prioridade, na 2ª prioridade e depois as coisas que fizeram. Isso tem sido um trabalho que começa já a ter alguma solidez. Estaria a ter (risos), agora não sabemos. Há de continuar, com certeza. Como disse, esta mudança também pode ser vista como uma oportunidade de saber como é que nos vamos adaptar, porque a escola continua a ter resultados, a ter um estudo e a ter avaliação.

E - Então, destacam as mudanças e melhorias ao nível dos mecanismos internos e das mentalidades?

SD - Sim, sim.

C - Já há três anos, embora já houvesse muita coisa na altura, agora é tudo muito mais formalizado e mais cuidado em termos de apresentação.

E - E já denotam melhorias ao nível dos resultados, dos processos ou dos contextos?

SD - Talvez para isso ainda seja um bocadinho cedo.

C - Mas algumas opções da própria rede escolar... Ainda ontem nós referimos isso na reunião de Departamento. Por exemplo, o facto da escola ter adotado os profissionais fez com que os alunos do ensino regular, ao nível do secundário, comessem a ter melhores resultados. Porquê? Porque aqueles que iriam para o secundário por não ter outra alternativa, encontram nos profissionais...

- SD -** Cursos mais vocacionados.
- C -** E, portanto, se calhar, trabalham mais para o mesmo. Logo, houve algumas mudanças que não têm a ver com a autoavaliação, mas têm a ver com a nossa perceção da escola e, se calhar, isso já engloba também uma avaliação que fazemos da forma como trabalhamos e, ao mesmo tempo, nos orienta para aquilo que queremos seguir. Eu, por exemplo, na altura que os cursos profissionais chegaram, fiquei um bocado cético porque não sabia se aquilo iria ser bom ou assim de segunda, uma coisa qualquer. Hoje em dia vejo que há uma preocupação crescente com os cursos profissionais e fico com muita pena de me retirarem, por exemplo, um curso na escola porque acho que era mais uma oferta que se fazia. E valorizo mais.
- SD -** Sim.
- C -** Promoveu, se calhar, melhorias de resultados a nível da escola. Agora, vamos lá ver: isso não é um resultado direto da autoavaliação, mas é um resultado já de termos alguma reflexão sobre aquilo que podemos ter para melhorar as coisas. E isso é uma coisa que pode estar mais ou menos articulada com outra. É difícil saber qual é a fronteira entre a oportunidade e aquilo que é conhecimento adquirido.
- E -** **Li no vosso projeto de autoavaliação que pretendiam constituir uma equipa responsável pela elaboração de planos de melhoria. Já conseguiram fazê-lo?**
- C -** Foi muito cedo, nem sequer chegámos a analisar o resultado dos planos de melhoria.
- SD -** Não, não.
- H -** Não foi constituída a equipa.
- E -** **Então chegaram a delinear planos/ações de melhoria?**
- PB -** Não. Deste processo, não.
- C -** Mas também não é de agora. Continuamos a fazer isso.
- SD -** Pois.
- C -** Ainda há pouco disse que foram reformulados, por exemplo, os documentos dos planos de melhoria.
- E -** **Os questionários que apliquei na 1ª fase do meu estudo revelaram que a maioria dos processos se resume à recolha de dados. Constata-se que o mais crítico tem sido utilizar a informação para a ação. Partilham desta opinião?**
- SD -** Sim.
- C -** Aquilo que nós fizemos este ano, e foi o que foi partilhado, não sei se foi assim uma grande dificuldade encontrar respostas, mas eu penso que os grupos encontraram logo as respostas e perceberam, se calhar, alguns dos constrangimentos que... Não sei, mas acho que houve logo *feedback*.
- SD -** Acho que sim.
- H -** Depois da recolha e da análise de dados, o processo deve continuar com o comprometimento das pessoas em dar seguimento às estratégias de melhoria que pensam. Senão, não serve para nada fazer uma autoavaliação. Se é uma simples análise de dados, não vale a pena. Tem que haver depois um comprometimento das pessoas. Mas já não chegámos a essa fase, porque, por exemplo, se as pessoas estabeleceram estratégias de melhoria, depois deviam-se comprometer no ano seguinte a ver se efetivamente, com aquelas estratégias, as coisas melhoravam.

- PB -** Ver se os pontos fracos passaram a fortes...
- E -** **O diagnóstico interno que realizaram desta escola é semelhante ao que foi efetuado na avaliação externa há 2 anos?**
- H -** Sim. Em muitos aspetos, havia pontos de contacto.
- SD -** Eu acho que houve concordância.
- C -** Houve concordância. Tem havido mais algum cuidado, mas, por exemplo, a própria candidatura da Diretora à escola apoiou-se muito nesses pontos fracos e na apresentação de estratégias para resolver esses pontos fracos. É claro que algumas, embora em pouco tempo, conseguiram ter resultados visíveis de melhoria. Por exemplo, o aspeto da comunicação. Hoje há uma fluidez de comunicação que eu considero relativamente boa. Muito melhor do que havia antes.
- SD -** Sim. Que não existia. Sim, acho que sim, que melhorou.

E – 8. Na vossa perspetiva, quais os pontos fortes do processo de autoavaliação desta escola? E os pontos fracos?

- SD -** Acho que houve pouco tempo de implementação, digamos assim, para se conseguir fazer já essa avaliação, não é?
- C -** Sim. E nós temos referido aqui, ao longo desta conversa, mais ou menos aquilo que são os pontos fortes. Portanto, foi sensibilizar as pessoas e pô-las ao serviço da autoavaliação; transmitir a necessidade disso ser feito em prol da melhoria da qualidade da escola. Acho que foi o ponto mais forte que nós fizemos.
- SD -** Foi o ponto mais forte, pois.
- H -** E pôr as pessoas a refletir em torno dos resultados.
- C -** A criação de alguns instrumentos de recolha de dados também foi outro ponto forte. A apresentação de resultados com alguma projeção histórica da evolução e que nos permite já fazer algumas regressões, algumas aproximações do que é que poderão... qual é o caminho que devemos seguir para alcançar determinados resultados, acho que também já é um ponto forte. O ponto fraco maior foi ter interrompido o processo. Veio jogar tudo por terra.
- SD -** (risos) Pois.
- H -** Como ponto fraco podemos apontar também o facto de algumas pessoas não darem resposta às nossas solicitações.

E – 9. Se tivessem poder para tal, o que mudariam ao nível das práticas e processo de autoavaliação desta escola? Como o fariam?

- H -** Talvez uma equipa maior e com divisão de tarefas. Uma equipa maior e atribuir a cada pessoa um conjunto de tarefas. Envolver mais pessoas na equipa.
- C -** Eu fazia o seguinte: primeiro, começava por criar todos os instrumentos que ainda estão em falta. Dividia realmente a coordenação em dois aspetos: um aspeto mais sobre os resultados escolares e sobre aquilo que se pode intervir nessa área e outro sobre o funcionamento dos serviços. As duas coisas acabam por se conjugar. Eu iria buscar mais algumas variáveis para a avaliação da escola, nomeadamente em termos de segurança na escola e de algumas outras necessidades que possam ser

sentidas. Ou seja, em termos físicos, o que é que faz falta na escola? o que é que se pode ainda introduzir e provocar melhoras nos resultados? Isto seria talvez onde iria intervir em primeira linha. Aumentar a equipa de avaliação de maneira que cada pessoa ficasse com uma área mais circunscrita a um objetivo ou a um conjunto de objetivos e não houvesse esta dispersão toda, porque às vezes temos de estar a trabalhar todos para o mesmo, o que causa alguma confusão. E uma apresentação anual dos resultados da escola. A avaliação interna deveria ter uma apresentação anual feita nos seguintes termos: a recolha seria feita no final do ano letivo; a apresentação seria feita no princípio do ano letivo a seguir de maneira a que houvesse logo tempo para perceber em que ponto é que estávamos e acionar mecanismos de orientação para colmatar determinadas necessidades logo na ação desse ano a seguir. Seria muito importante fazer isso. Se pudesse intervir a este nível, faria estas propostas.

E - A propósito da apresentação anual referida, li na ata do Conselho Geral de fevereiro de 2012 que esperavam que a equipa de projetos fizesse uma análise da avaliação interna a apresentar durante o mês de julho.

C - No mês de julho, os exames vão até muito tarde. Não temos uma análise circunstancial, porque há recursos, há uma série de coisas que podem alterar alguns valores com menos significado. E além disso não tem uma coisa importante que é o resultado final das candidaturas ao ensino superior e saber quem é que entrou, quem não entrou, com que médias concorreram. Por mim, faria essa apresentação em setembro.

E - E a SD, se tivesse poder para tal, o que mudaria ao nível das práticas e processo de autoavaliação desta escola? Como o fariam?

SD - Alargaria esta equipa (risos), porque, por vezes, torna-se complicado com a escassez de tempo. O quê mais? É como há pouco falávamos a propósito dos pontos fortes e fracos do projeto em si, por vezes, é prematuro certas respostas porque me falta, pelo menos a mim, algum tempo para efetivamente pôr tudo em prática e ir recolhendo... E só mesmo, por vezes, na prática é que nós vamos dando conta dos pontos fracos que o projeto em si teria ou tem. O que é que eu mudaria mais? (pausa)

E - E que estratégia adotariam para tentar alargar a equipa?

C - (risos)

SD - A Diretora é que terá esse poder.

C - Claro.

SD - Para ela também não é fácil, porque, por vezes, isto tem a ver com o horário das pessoas, não é? E num horário muito preenchido (e daqui para a frente vai ser cada vez mais), por vezes, é difícil pôr em prática. As pessoas ou bem que se disponibilizam (e, se calhar, há cada vez menos essa parte do trabalho voluntário, não é?)... Mas, se calhar, a própria Diretora teria de estar sensibilizada para a importância de todo este processo e de entender que, de facto, quatro pessoas é limitativo.

PB - Não seria fácil. Teria de haver muitos voluntários à força. (risos)

H - Aí é que entrava a liderança forte. 'És tu e pronto. Ou és tu, ou és tu. E fazes isto e isto.'

E – 10. Na vossa opinião, em que estratégias se deve apostar para que a autoavaliação institucional (não só nesta escola, mas sim a nível nacional) seja eficaz?

- C -** Eu diria que é preciso, primeiro, que as pessoas percebam bem quais são os objetivos que se pretendem. Portanto, definir bem os objetivos; envolver o maior número de pessoas possível a contribuir para o processo de autoavaliação; e partilhar a informação. Partilhar tudo aquilo que fossemos encontrando.
- SD -** Pois. Penso que sensibilizar um colega novo, digamos que, pouco alerta para a importância de um processo de autoavaliação. Sensibilizá-lo de que isso seria uma mais-valia até para ele próprio, para o seu trabalho, para os resultados dos seus alunos, da própria escola. Penso que isso seria prioritário. Fazer-lhe ver esses aspetos.
- H -** Sim. Primeiro tem de haver uma consciencialização da necessidade de isso se fazer. Se as pessoas não estiverem alertadas para a necessidade disso, não se faz. Outra coisa tem que ser a sistematização. Tem que se tornar a autoavaliação uma prática natural na escola como os relatórios que fazemos no final do ano letivo.
- PB -** Mas uma coisa muito mais aprofundada. Os relatórios que a gente faz ficam muito à superfície.
- E -** **E têm alguma ideia de como implementar isso?**
- H -** Não, porque as pessoas estão muito sobrecarregadas de trabalho. Nós temos a certeza que se pedirmos mais coisas, as pessoas... O horário dos professores estão pelas costuras. Ontem saímos de uma reunião às oito da noite. Temos aí alturas que temos reuniões até às nove da noite. O trabalho que se está a exigir aos professores é demasiado e, portanto, isso é mais uma coisa.
- PB -** Por isso é que deveria haver uma equipa que se debruçasse, que trabalhasse para isso.
- H -** Pois. Uma equipa que tivesse mais liberdade de outros serviços para se dedicar mais a isso, porque senão é difícil.
- PB -** E numa escola pequena é muito mais difícil. Mas agora vamos para uma escola maior (risos)

Bloco Final – Finalização da entrevista

Apêndice XIII

Dados recolhidos para caracterização das UGE selecionadas para o estudo de levantamento
(primeira fase do estudo empírico)

UGE	Localização	Tipologia da UGE	AEE (1º ciclo)		Índice desenvolvimento social ¹
			Realizada no ano letivo	Avaliação obtida no domínio 5	
1	Baixo Alentejo	Agrupamento de escolas	2008/2009	Muito Bom	2
2	Baixo Alentejo	Agrupamento de escolas	2008/2009	Bom	3
3	Baixo Alentejo	Agrupamento de escolas	2008/2009	Bom	1
4	Alentejo Litoral	Agrupamento de escolas	2008/2009	Suficiente	1
5	Alentejo Litoral	Agrupamento de escolas	2008/2009	Suficiente	2
6	Alto Alentejo	Agrupamento de escolas	2008/2009	Suficiente	2
7	Alentejo Litoral	Agrupamento de escolas	2008/2009	Suficiente	2
8	Alentejo Litoral	Agrupamento de escolas	2008/2009	Suficiente	2
9	Alto Alentejo	Agrupamento de escolas	2008/2009	Suficiente	1
10	Alentejo Central	Agrupamento de escolas	2008/2009	Suficiente	2
11	Alto Alentejo	Agrupamento de escolas	2008/2009	Insuficiente	2
12*	Alentejo Litoral	Agrupamento de escolas	2008/2009	Insuficiente	1
13*	Alto Alentejo	Agrupamento de escolas	2009/2010	Bom	3
14	Baixo Alentejo	Agrupamento de escolas	2009/2010	Bom	1
15	Baixo Alentejo	Agrupamento de escolas	2009/2010	Bom	2
16	Baixo Alentejo	Agrupamento de escolas	2009/2010	Bom	2
17	Alto Alentejo	Agrupamento de escolas	2009/2010	Bom	3
18	Alto Alentejo	Agrupamento de escolas	2009/2010	Suficiente	3
19	Alto Alentejo	Agrupamento de escolas	2009/2010	Suficiente	2
20	Alentejo Central	Agrupamento de escolas	2009/2010	Suficiente	4
21	Alto Alentejo	Agrupamento de escolas	2009/2010	Suficiente	3
22	Alto Alentejo	Agrupamento de escolas	2009/2010	Suficiente	3
23	Alentejo Central	Agrupamento de escolas	2009/2010	Suficiente	3
24	Alentejo Central	Agrupamento de escolas	2009/2010	Suficiente	2
25	Alto Alentejo	Agrupamento de escolas	2009/2010	Suficiente	2
26	Baixo Alentejo	Agrupamento de escolas	2009/2010	Suficiente	2
27	Alentejo Central	Agrupamento de escolas	2009/2010	Suficiente	3
28	Alentejo Litoral	Agrupamento de escolas	2009/2010	Suficiente	2
29	Alto Alentejo	Agrupamento de escolas	2009/2010	Suficiente	2
30*	Baixo Alentejo	Agrupamento de escolas	2009/2010	Suficiente	3
31	Alentejo Central	Agrupamento de escolas	2009/2010	Suficiente	2
32	Alentejo Central	Escola secundária com 3º ciclo	2008/2009	Bom	4
33	Alto Alentejo	Escola secundária com 3º ciclo	2008/2009	Suficiente	3
34	Baixo Alentejo	Escola secundária com 3º ciclo	2008/2009	Suficiente	3
35	Alentejo Litoral	Escola secundária com 3º ciclo	2008/2009	Suficiente	2
36	Alentejo Litoral	Escola secundária com 3º ciclo	2008/2009	Suficiente	2
37	Alentejo Central	Escola secundária com 3º ciclo	2008/2009	Suficiente	4
38*	Alentejo Central	Escola secundária com 3º ciclo	2008/2009	Suficiente	3
39*	Alto Alentejo	Escola Profissional	2008/2009	Suficiente	2
40	Alentejo Litoral	Escola secundária	2008/2009	Insuficiente	2
41	Alentejo Litoral	Escola secundária	2009/2010	Bom	1
42	Baixo Alentejo	Escola profissional	2009/2010	Bom	2
43	Baixo Alentejo	Escola secundária com 3º ciclo	2009/2010	Suficiente	2
44	Alentejo Central	Escola básica integrada com JI	2009/2010	Suficiente	2
45*	Alentejo Litoral	Escola Profissional	2009/2010	Suficiente	2

*UGE que, embora tenha sido selecionada para participar na investigação, não foi integrada no estudo, por não ter colaborado aquando da solicitação de preenchimento dos questionários.

¹ Dados consultados em http://www.ige.min-edu.pt/site_actividadev2/documentos/mapa.pdf.

Apêndice XIV

Grelhas de análise (segundo o sistema de categorias definido) dos relatórios e contraditórios, produzidos no âmbito do programa de AEE, das 39 UGE estudadas na primeira fase do estudo empírico

TEMA A – AS PRÁTICAS DE AUTOAVALIAÇÃO DAS UGE

A1. A tipologia das práticas implementadas

Unidades de sentido	Unidades de contexto
“O processo de auto-avaliação foi iniciado, no ano lectivo 2005/06, em período anterior à formação do Agrupamento.”; “o processo em curso se encontra praticamente consolidado”; “O processo de auto-avaliação é consistente”	RAEE – UGE1
“A avaliação interna, lançada no ano lectivo de 2005/06...”; “O alargamento do processo de auto-avaliação, no decurso do presente ano lectivo, a outros domínios da organização escolar, inclui-se...”	RAEE – UGE2
“o Agrupamento tem desenvolvido práticas de reflexão da sua actividade e dos seus resultados, no sentido de colmatar dificuldades. Contudo, (...) constituiu, no ano 2008/09, uma equipa de auto-avaliação, para uma mais ajustada e abrangente definição de planos de melhoria.”; “O trabalho produzido pela Equipa de Auto-Avaliação sistematizou-se num documento globalizante, intitulado ‘Apresentação do Agrupamento/ Avaliação Externa’...”	RAEE – UGE3
“este processo [de avaliação interna], coordenado pela Equipa de Projectos, constituída em exclusivo por docentes”; “A avaliação interna...”	RAEE – UGE4
“Não existe um processo de auto-avaliação estruturado e sistemático. Todavia, possui uma prática avaliativa em todos os Órgãos e Estruturas”; “Não existe um processo de auto-avaliação estruturado e sistemático.”; “a inexistência de uma auto-avaliação sistemática e consolidada impede ...”; “ausência de mecanismos de auto-avaliação sistemáticos e sustentáveis, com implicações na melhoria do desempenho do Agrupamento.”	RAEE – UGE5
“equipa de auto-avaliação, recém-constituída”; “a equipa de auto-avaliação (...) ainda não dispõe de informação sistematizada sobre o desempenho da organização escolar”; “a necessidade de iniciar um processo de auto-avaliação foi suscitada...”; “O Agrupamento dispõe de outros mecanismos de auto-regulação...”	RAEE – UGE6
“O Agrupamento não encetou um processo de auto-avaliação regular e sistemático, embora possua uma equipa de avaliação interna, desde o ano lectivo de 2000/01.”; “Até ao momento, a avaliação interna não é uma prática consistente e regular...”	RAEE – UGE7
“A Equipa de Auto-Avaliação, constituída em Fevereiro de 2008...”; “A Equipa de Auto-Avaliação (...) elaborou questionários, (...), se bem que, desde Maio e até Novembro de 2008, o processo tenha ficado por aqui, vindo a ser reiniciado, no presente ano, com a aplicação daqueles questionários e com o tratamento dos dados.”	RAEE – UGE8
“Aquela [equipa] reiniciou um processo [de autoavaliação], ainda em fase embrionária,...”; “processo de auto-avaliação, em fase embrionária e desajustado da política traçada no PE.”	RAEE – UGE9
“Em 2005/06, o órgão de gestão nomeou uma comissão de auto-avaliação, que dedicou um ano escolar à leitura documental e iniciou, em 2006/07, a aplicação de questionários para avaliação do grau de satisfação dos alunos e do pessoal não docente.”; “Neste momento não se encontra instituído um processo de auto-avaliação, em virtude do desmembramento da anterior equipa.”; “Pese embora a interrupção do trabalho, os responsáveis defendem a necessidade de retomar a avaliação interna,...”; “Os mecanismos de avaliação interna, (...), ainda que não se incluam numa prática auto-avaliativa sistemática...”; “Foram contudo instituídas práticas de avaliação, em áreas específicas:...”	RAEE – UGE10
“A sustentabilidade do progresso depende da capacidade do Agrupamento vir a encetar o processo de auto-avaliação...”; “No início do ano lectivo [2008/09], foi criada uma equipa de auto-avaliação...”; “Esta equipa [constituída no início do ano letivo] ainda não reuniu nem desenvolveu qualquer tipo de trabalho. Embora não estejam institucionalizados mecanismos de auto-avaliação, procede-se, com regularidade, no CP, nos Departamentos Curriculares e nos Conselhos de Turma e de Docentes, à análise e à reflexão sobre...”	RAEE – UGE11
“Estão instituídas algumas práticas de auto-avaliação (...) desde o início do Agrupamento [constituído em 2007]. Todavia, este processo adquire uma maior abrangência, no ano lectivo de 2008-2009, com o trabalho encetado por uma pequena equipa, proveniente da Comissão Executiva Instaladora.”; “No 3º período de 2009, surge uma nova equipa...”; “O Agrupamento identifica, de forma consistente, os pontos fortes e fracos, os constrangimentos e as oportunidades”; ponto fraco: “A constituição da equipa de auto-avaliação, apenas por docentes, impeditiva de uma maior abrangência do trabalho de concepção e das propostas de melhoria produzidas.”	RAEE – UGE14

Unidades de sentido	Unidades de contexto
<p>“O processo de auto-avaliação foi iniciado, no ano lectivo de 2007-2008, com a constituição da equipa de avaliação interna...”; “A continuidade da prática de auto-avaliação é assegurada, no presente ano lectivo [2009/10], por uma nova equipa, devido à mobilidade do corpo docente.”; “A organização educativa (...) assume uma prática de auto-avaliação continuada ao nível dos diferentes planos de acção, em particular do PAA de Melhoria.”</p>	<p>RAEE – UGE15</p>
<p>“O processo de avaliação interna, iniciado no ano lectivo 2008/2009,...”; Oportunidade: “A participação de todos os agentes educativos, na consolidação do processo de auto-avaliação...”</p>	<p>RAEE – UGE16</p>
<p>“foram instituídos, desde 2008-2009, procedimentos formais de auto-avaliação...”</p>	<p>RAEE – UGE17</p>
<p>“O processo agora iniciado pretende ser continuado, perspectivando-se uma reformulação dos questionários e a sua aplicação dentro de dois anos.”; Oportunidade: “A consolidação do processo de auto-avaliação, na sustentabilidade da melhoria do planeamento e da gestão das actividades e das práticas dos profissionais.”</p>	<p>RAEE – UGE18</p>
<p>Oportunidade: “O envolvimento de todos os agentes educativos na consolidação do processo de auto-avaliação e dos planos de acção que dele derivam.”</p>	<p>RAEE – UGE19</p>
<p>“Para aprofundar e conferir maior consistência à auto-avaliação, constituiu [em 2008/09] uma equipa...”; “O agrupamento tem desenvolvido práticas de avaliação interna, com carácter pouco sistemático...”; “a consolidação da auto-avaliação fazem prever uma nova etapa para a instituição, com a participação de todos...”; Ponto fraco: “A auto-avaliação, em fase embrionária, não se constituindo, por ora, como um dispositivo eficaz de auto-regulação e de sustentabilidade do progresso.” Oportunidade: “O envolvimento de todos os agentes educativos e parceiros, no processo de auto-avaliação, de forma mais sistemática e regular.”</p>	<p>RAEE – UGE20</p>
<p>“A equipa de auto-avaliação (...) foi nomeada pela direcção, no presente ano lectivo [2009/10], não possuindo ainda um plano de trabalho consistente.”; “O incipiente processo de auto-avaliação...”</p>	<p>RAEE – UGE21</p>
<p>Oportunidade: “A consolidação do processo de auto-avaliação...”</p>	<p>RAEE – UGE22</p>
<p>“Em Novembro de 2005, foi constituída uma comissão de avaliação interna...”; “Para a auto-avaliação (...) foi constituída, no passado dia 18 de Novembro [de 2009], uma nova equipa de docentes, que reuniu uma única vez, para definir o seu objecto de abordagem.” “o anterior processo de avaliação interna, concluído em Julho de 2007...”</p>	<p>RAEE – UGE23</p>
<p>“O Agrupamento já possuía algumas práticas avaliativas (...). Todavia, não têm um carácter inter-relacional que sustente a definição clara da política do Agrupamento”; “A auto-avaliação teve início no final do ano lectivo anterior [2008/09]...” Ponto fraco: “O incipiente processo de auto-avaliação, com implicações na organização do serviço educativo.”</p>	<p>RAEE – UGE24</p>
<p>“...estando em curso a implementação do modelo CAF.”; “Apesar das práticas de auto-avaliação não serem sistemáticas e abrangentes...”</p>	<p>RAEE – UGE25</p>
<p>“Não obstante o processo se encontrar em fase embrionária, os órgãos e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica nunca abandonaram as práticas de avaliação organizacional, empreendidas de forma regular e sistemática, centradas no exercício das respectivas competências...”</p>	<p>RAEE – UGE26</p>
<p>“O Agrupamento não tem constituída uma equipa de auto-avaliação, estando, contudo, instituídos procedimentos de recolha de dados (taxas de transição/conclusão e de retenção/abandono escolar) e de análise trimestral dos resultados escolares, em CP, nos departamentos curriculares e nos conselhos de turma, com base nos quais são perspectivadas propostas de melhoria.”; Ponto fraco: “inexistência de um processo de auto-avaliação que abranja diversas áreas e que permita, de forma consistente, estabelecer planos de acção sustentados para a melhoria da instituição.”</p>	<p>RAEE – UGE27</p>
<p>“O Agrupamento tem vindo, ao longo dos anos, a adoptar práticas de auto-avaliação...”; O trabalho da Unidade de Missão para a Avaliação Interna (UMAI), constituída no ano lectivo de 2006-2007, veio dar uma nova orientação ao processo auto-avaliativo...”; “A auto-avaliação, apesar do seu carácter contínuo e do reconhecimento que suscita, não se constitui num projecto abrangente, que faculte informação acerca de todas as áreas do funcionamento.”; Ponto fraco: “Restrição do processo de auto-avaliação a algumas áreas de funcionamento da unidade de gestão, condicionando uma percepção global da sua dinâmica.”</p>	<p>RAEE – UGE28</p>
<p>“Não obstante a fragilidade do processo agora iniciado, o agrupamento possui algumas práticas avaliativas internas...”; Ponto fraco: “A fragilidade do processo de auto-avaliação, com implicações na melhoria do desempenho do Agrupamento.”; “O Agrupamento pretende dar continuidade a esta prática auto-avaliativa, tornando-a sistemática e capaz de contribuir para o progresso da organização.”</p>	<p>RAEE – UGE29</p>

Unidades de sentido	Unidades de contexto
“O Agrupamento vinha desencadeando algumas práticas avaliativas internas. Contudo, o processo de auto-avaliação só teve início, de forma estruturada, em Novembro de 2009.”	RAEE – UGE31
“No início do ano de 2007/08, o CE nomeou uma Comissão de Avaliação Interna (CAI)...”; Ponto forte: “O processo de auto-avaliação já desenvolvido, partilhado por toda a comunidade.”	RAEE – UGE32
“No ano lectivo 2006/2007, foi nomeado, pelo então CE, um grupo de trabalho (...) com a incumbência de iniciar um processo de auto-avaliação.”; “Tendo por base o modelo CAF, foram...”; “A Escola conhece alguns dos seus pontos fortes e fracos, pese embora a inexistência de uma avaliação interna, sistematizada, que lhe permita identificar com rigor áreas de melhoria.”	RAEE – UGE33
“O processo de auto-avaliação está a cargo...”; “Encontrando-se [o processo de auto-avaliação] numa fase embrionária...”; “A falta de um processo de auto-avaliação, consistente e sistemático, ...”; “O processo de auto-avaliação, em fase incipiente...”	RAEE – UGE34
“No ano lectivo 2007/2008, foi nomeada, pelo CE, uma equipa de trabalho (...) com a incumbência de iniciar a auto-avaliação...”; Oportunidade: “O envolvimento de todos os agentes educativos na consolidação do processo de auto-avaliação e na definição de planos de acção, conducentes à melhoria do serviço prestado e dos resultados dos alunos.”	RAEE – UGE35
“inexistência de um processo de auto-avaliação”; “Não dispondo de equipa de auto-avaliação, o estabelecimento de ensino tem procedido, no entanto, à análise regular dos resultados escolares, nos Órgãos e nas Estruturas de Coordenação e Supervisão, e à avaliação das actividades do seu Plano. Encontra-se prevista a constituição de um grupo de docentes com o propósito de efectuar a avaliação da Escola, em particular nos domínios dos resultados e da articulação interna.”	RAEE – UGE36
“As diversas áreas-chave não têm sido analisadas e avaliadas, de modo sistemático e intencional. Ciente desta fragilidade, o CE criou uma Equipa de Auto-Avaliação (EAI), em Outubro de 2008, para dar início a um projecto de melhoria, estruturado e abrangente.”; Oportunidade: “O envolvimento de outros elementos externos, na consolidação do processo de auto-avaliação.”	RAEE – UGE37
A escola “não desencadeou um processo de auto-avaliação...”; “A estatística dos resultados escolares e a análise do grau de cumprimento dos programas, objecto de debate nos Departamento Curriculares e nos grupos de recrutamento, são práticas correntes e têm permitido superar alguns problemas no ensino e na aprendizagem.”; Ponto fraco: “Não existência de um processo de auto-avaliação.”; “Embora não tendo uma Comissão de Auto-Avaliação constituída, a Escola tem, no entanto, investido na realização de actividades de auto-avaliação, com vista ao conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, evidenciando-se na recolha de dados sobre (...). Paralelamente existe um trabalho amplo e sistemático de avaliação das estruturas educativas e das acções inscritas no PAA e toda esta informação é objecto de análise nos órgãos e nas estruturas da escola, contribuindo para a definição de algumas estratégias de melhoria...”	RAEE, CAEE – UGE40
“O processo de auto-avaliação encontra-se numa fase inicial. Existem, no entanto, algumas práticas sectoriais ao nível do Refeitório e da Biblioteca e CNO, nestes dois serviços com tipologias próprias (análise swot e CAF) de acordo com os modelos de auto-avaliação previstos.”	RAEE – UGE41
“A Escola apostou num processo sistemático e consolidado de auto-avaliação.”; “Existem práticas sistemáticas de reflexão interna, decorrentes...”	RAEE – UGE42
“As práticas de auto-avaliação empreendidas pela escola, não constituindo ainda um processo devidamente estruturado...”; “Se bem que a inexistência de um processo de auto-avaliação, consistente e sistemático, impeça...”; Pontos fracos: “Fraco envolvimento do corpo não docente e dos pais e encarregados de educação na construção dos documentos orientadores da escola e no processo de auto-avaliação, o que limita a possibilidade de participação da comunidade educativa.”; “Ausência de uma cultura de auto-avaliação, consistente e sistemática, que permita o desenvolvimento sustentado da organização escolar.”	RAEE – UGE43
“Até ao momento a avaliação interna não é uma prática consistente e regular...”; “a avaliação interna não tem sido abrangente...” “o director reconhece a importância de aprofundar o processo de auto-avaliação com o apoio de parceiros externos.”; Ponto fraco: “O processo de auto-avaliação, pouco sustentado, e sob a responsabilidade de apenas 2 elementos (Director e Subdirector), não favorecendo uma visão mais abrangente da Escola.”	RAEE – UGE44

A2. A origem dos processos

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A2.1	“O processo de auto-avaliação foi iniciado, no ano lectivo 2005/06, em período anterior à formação do Agrupamento.”	RAEE – UGE1
	“A avaliação interna, lançada no ano lectivo de 2005/06...”	RAEE – UGE2
	“constituiu, no ano 2008/09, uma equipa de auto-avaliação”	RAEE- UGE3
	“os quatro elementos da equipa, constituída em Dezembro de 2008, foram eleitos nos Departamentos”	RAEE – UGE6
	“O Agrupamento, no ano 2000/01, (...), sentiu necessidade de se avaliar”; “O Agrupamento não encetou um processo de auto-avaliação regular e sistemático, embora possua uma equipa de avaliação interna, desde o ano lectivo de 2000/01.”	RAEE – UGE7
	“A Equipa de Auto-Avaliação, constituída em Fevereiro de 2008...”	RAEE – UGE8
	“No mês de Janeiro do corrente ano [2009], foi constituída, no seio do CP, uma equipa de auto-avaliação, com representantes de toda a comunidade, no sentido de retomar a avaliação interna, iniciada há 5 anos, na sequência de uma acção da IGE – Aferição da Efectividade da Auto-Avaliação -, entretanto interrompida, sem que os inquéritos à comunidade educativa tenham chegado a ser tratados.”	RAEE – UGE9
	“Estão instituídas algumas práticas de auto-avaliação (...) desde o início do Agrupamento [constituído em 2007]. Todavia, este processo adquire uma maior abrangência, no ano lectivo de 2008-2009, com o trabalho encetado por uma pequena equipa, proveniente da Comissão Executiva Instaladora.”; “No 3º período de 2009, surge uma nova equipa, composta apenas por docentes, e constituída no seio do CP.”	RAEE – UGE14
	“O processo de auto-avaliação foi iniciado, no ano lectivo de 2007-2008, com a constituição da equipa de avaliação interna...”; “No ano em referência [2007-2008], começou a ser implementado o modelo CAF, para o qual foi contratado, em conjunto com outras escolas, um formador externo.”	RAEE – UGE15
	“O processo de avaliação interna, iniciado no ano lectivo 2008/2009,...”	RAEE – UGE16
	“foram instituídos, desde 2008-2009, procedimentos formais de auto-avaliação...”	RAEE – UGE17
	“O processo agora iniciado [2008/09] pretende ser continuado, perspectivando-se uma reformulação dos questionários e a sua aplicação dentro de dois anos.”	RAEE – UGE18
	“No presente ano lectivo [2009/10], foi nomeada (...) uma Equipa de Auto-Avaliação...”	RAEE – UGE19
	“Para aprofundar e conferir maior consistência à auto-avaliação, constituiu [em 2008/09] uma equipa”	RAEE – UGE20
	“O agrupamento instituiu, desde o ano lectivo de 2005-2006, práticas avaliativas, nas diversas estruturas de coordenação e supervisão.”	RAEE – UGE21
	“O ano lectivo de 2007-2008 ficou marcado pela constituição de uma equipa de auto-avaliação...”; “O relatório produzido [pela equipa de 2007-2008] foi divulgado...”	RAEE – UGE22
	“Em Novembro de 2005, foi constituída uma comissão de avaliação interna...”; “o anterior processo de avaliação interna, concluído em Julho de 2007, não foi consequente.”; “Para a auto-avaliação (...) foi constituída, no passado dia 18 de Novembro [de 2009], uma nova equipa de docentes, que reuniu uma única vez, para definir o seu objecto de abordagem.”	RAEE – UGE23
	“A auto-avaliação teve início no final do ano lectivo anterior [2008/09]...”	RAEE – UGE24
“Induzido pela necessidade de aferir as suas práticas, o Agrupamento tentou instituir, sem muito sucesso, uma estratégia global de auto-avaliação. No presente ano lectivo [2009/10], foi dado novo impulso a esse intento (...), estando em curso...”	RAEE – UGE25	
“No passado mês de Outubro [de 2009], foi constituída uma equipa, (...) com o objectivo de reiniciar o processo de auto-avaliação, já que o anterior não foi além da recolha de elementos de suporte à elaboração do PE.”; “Não obstante o processo se encontrar em fase embrionária...”	RAEE – UGE26	

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A2.1	“O Agrupamento tem vindo, ao longo dos anos, a adoptar práticas de auto-avaliação...”; “O trabalho da Unidade de Missão para a Avaliação Interna (UMAI), constituída no ano lectivo de 2006-2007, veio dar uma nova orientação ao processo auto-avaliativo...”; “Esta experiência [originada pela UMAI] teve repercussões na dinâmica interna, sobretudo pelo impacto na aferição de critérios e nos modos de trabalho.”	RAEE – UGE28
	“Não obstante a fragilidade do processo agora iniciado [ano letivo 2009/10]...”	RAEE – UGE29
	“O Agrupamento vinha desencadeando algumas práticas avaliativas internas. Contudo, o processo de auto-avaliação só teve início, de forma estruturada, em Novembro de 2009.”	RAEE – UGE31
	“No início do ano de 2007/08, o CE nomeou uma Comissão de Avaliação Interna (CAI)...”; “Naquele processo avaliativo [levado a cabo pela CAI], foi privilegiada...”	RAEE – UGE32
	“No ano lectivo 2006/2007, foi nomeado, pelo então CE, um grupo de trabalho (...) com a incumbência de iniciar um processo de auto-avaliação.”; “Tendo por base o modelo CAF, foram elaborados questionários, aplicados...”	RAEE – UGE33
	“No ano lectivo 2007/2008, foi nomeada, pelo CE, uma equipa de trabalho (...) com a incumbência de iniciar a auto-avaliação...”; “Numa visão prospectiva, a equipa estabeleceu, para o ano de 2008/09, um plano de trabalho, para consolidação e aperfeiçoamento do processo.”	RAEE – UGE35
	“As diversas áreas-chave não têm sido analisadas e avaliadas, de modo sistemático e intencional. Ciente desta fragilidade, o CE criou uma Equipa de Auto-Avaliação (EAI), em Outubro de 2008, para dar início a um projecto de melhoria, estruturado e abrangente.”; “Foram definidos os domínios de acção e a calendarização das actividades a desenvolver pela equipa. O modelo de gestão adoptado na auto-avaliação é o CAF.”	RAEE – UGE37
	“O processo de auto-avaliação encontra-se numa fase inicial.”; “Em Setembro de 2009, foi nomeada uma equipa, (...) dando, assim, início a um novo ciclo avaliativo...”	RAEE – UGE41
	“Em Janeiro de 2008, constituiu a equipa de auto-avaliação, que, juntamente com uma equipa externa de consultadoria, implementou o modelo CAF, tendo sido feito o diagnóstico da organização escolar, mediante a aplicação de questionários...”	RAEE – UGE42
“A equipa de projectos tem sido responsável pela elaboração e pela estruturação dos documentos organizadores da vida da escola. (...) tendo passado a designar-se, no presente ano lectivo [2009/10], por equipa de auto-avaliação.”	RAEE – UGE43	
A2.2		
A2.3	“o Agrupamento tem desenvolvido práticas de reflexão da sua actividade e dos seus resultados, no sentido de colmatar dificuldades. Contudo, (...) constituiu, no ano 2008/09 [ano da AEE], uma equipa de auto-avaliação. (...) O trabalho produzido pela Equipa de Auto-Avaliação sistematizou-se num documento globalizante, intitulado ‘Apresentação do Agrupamento/Avaliação Externa’, em resultado de uma primeira etapa deste processo...”	RAEE – UGE3
	“a necessidade de iniciar um processo de auto-avaliação foi suscitada pela intervenção de Avaliação Externa”	RAEE – UGE6
	“O Agrupamento, no ano 2000/01, (...), sentiu necessidade de se avaliar”	RAEE – UGE7
	“A auto-avaliação teve início no final do ano lectivo anterior, em grande parte, por motivo da Avaliação Externa das Escolas, da IGE.”	RAEE – UGE24
	“Induzido pela necessidade de aferir as suas práticas, o Agrupamento tentou instituir, sem muito sucesso, uma estratégia global de auto-avaliação. No presente ano lectivo [2009/10], foi dado novo impulso a esse intento...”	RAEE – UGE25
	“A direcção nomeou, no presente ano lectivo, uma equipa de auto-avaliação. (...) Esta equipa, em virtude da realização da Avaliação Externa da IGE, teve como principal tarefa a redacção, de parte significativa, do documento Apresentação do Agrupamento”	RAEE – UGE29
	“O Agrupamento vinha desencadeando algumas práticas avaliativas internas. Contudo, o processo de auto-avaliação só teve início, de forma estruturada, em Novembro de 2009. (...) Parte do grupo [de trabalho de auto-avaliação] dedicou-se à elaboração do texto de apresentação do Agrupamento, no âmbito da citada actividade, enquanto que, os restantes conceberam os inquéritos”	RAEE – UGE31

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A2.3	No contraditório refere: “a realização de actividades de auto-avaliação têm sido promovidas/desencadeadas a partir da dedicação e do incentivo dado pelo Conselho Executivo com o apoio e colaboração de algumas estruturas intermédias.”	CAEE – UGE40
A2.4	“Neste momento não se encontra instituído um processo de auto-avaliação, em virtude do desmembramento da anterior equipa...”; “Pese embora a interrupção do trabalho, os responsáveis defendem a necessidade de retomar a avaliação interna...”	RAEE – UGE10
A2.5	“No mês de Janeiro do corrente ano [2009], foi constituída, no seio do CP, uma equipa de auto-avaliação, com representantes de toda a comunidade, no sentido de retomar a avaliação interna, iniciada há 5 anos, na sequência de uma acção da IGE – Aferição da Efectividade da Auto-Avaliação -, entretanto interrompida, sem que os inquéritos à comunidade educativa tenham chegado a ser tratados.”	RAEE – UGE9
	Na sequência do seu envolvimento no Projecto Qualidade XXI e de algumas intervenções inspectivas de que foi alvo, o Agrupamento vem...”;	RAEE – UGE24
	“No ano lectivo de 2007-2008, a escola aderiu ao Programa AVES, da Fundação Manuel Leão, procurando um contributo que ligasse os factores correlacionados com a qualidade do serviço educativo e as acções e os projectos. No mesmo ano, integrou o Observatório de Trajectos dos Estudantes do Ensino Secundário, o qual facultava ferramentas de diagnóstico, de monitorização e de avaliação, destinadas a apoiar a tomada de decisão, sobretudo ao nível da produção e da divulgação de informação sobre os trajectos dos estudantes do ensino secundário.”	RAEE – UGE41

A3. Os princípios orientadores

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A3.1	“o Agrupamento tem desenvolvido práticas de reflexão da sua actividade e dos seus resultados, no sentido de colmatar dificuldades.”; “uma melhor compreensão dos diferentes domínios da acção educativa e (...) a concepção do documento de “Apresentação de Agrupamento/Avaliação Externa”;	RAEE – UGE3
	“Ao nível dos Órgãos e das Estruturas, tem vindo a desencadear processos internos de avaliação, a fim de conhecer os pontos fortes e os pontos fracos e de proceder à elaboração de planos de melhoria.”; “a Equipa de Auto-Avaliação recolheu, tratou e organizou dados, desde 2005/06, com a finalidade de analisar e responder ao Quadro de Referência da IGE.”	
	“a necessidade de iniciar um processo de auto-avaliação foi suscitada pela intervenção de Avaliação Externa”	RAEE – UGE6
	“Este trabalho [da nova equipa] (...) pressupôs, como objectivo principal, a disponibilização de um conjunto de elementos susceptíveis de melhorar essas áreas [CNO, Ensino Profissional, Resultados Escolares dos Alunos (4º, 6º, 9º, 11º e 12º anos de escolaridade), BE/CRE e Serviços].”	RAEE – UGE14
	“O processo de avaliação interna, iniciado no ano lectivo 2008/2009, visa promover o sucesso ao nível dos resultados e da qualidade do funcionamento das escolas do Agrupamento. Os objectivos delineados determinam um planeamento adequado de toda a actividade, tanto nos pequenos passos que conduzem a aperfeiçoamentos contínuos na gestão escolar de toda a organização como na utilização dos recursos disponíveis.”	RAEE – UGE16
	“No decurso do ano lectivo 2008-2009, o órgão de gestão criou uma equipa de auto-avaliação, (...) com o objectivo de recolher informação actualizada, suporte de eventuais mudanças conducentes a uma melhoria educativa.”	RAEE – UGE18
	“Para aprofundar e conferir maior consistência à auto-avaliação, constituiu [em 2008/09] uma equipa (...) que procurou recolher evidências relativas ao funcionamento da organização escolar”	RAEE – UGE20
	“A equipa de auto-avaliação (...) visa conhecer com objectividade e pormenor a organização e identificar os seus pontos fortes e as áreas de melhoria.”	RAEE – UGE21
A comissão constituída em Novembro de 2005 “recolheu informação (...) com o objectivo de caracterizar o Agrupamento e o meio e de avaliar um conjunto diversificado de aspectos da organização escolar.”	RAEE – UGE23	

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A3.1	“A auto-avaliação teve início no final do ano lectivo anterior, em grande parte, por motivo da Avaliação Externa das Escolas, da IGE.”	RAEE – UGE24
	“Induzido pela necessidade de aferir as suas práticas, o Agrupamento tentou instituir, sem muito sucesso, uma estratégia global de auto-avaliação. No presente ano lectivo [2009/10], foi dado novo impulso a esse intento...”	RAEE – UGE25
	“Esta equipa [a da auto-avaliação, constituída no presente ano letivo], em virtude da realização da Avaliação Externa da IGE, teve como principal tarefa a redacção, de parte significativa, do documento Apresentação do Agrupamento.”; “O Agrupamento pretende dar continuidade a esta prática auto-avaliativa, tornando-a sistemática e capaz de contribuir para o progresso da organização.”	RAEE – UGE29
	“O Agrupamento identificou, no passado, os seus pontos fortes e pontos fracos, que têm norteado a sua acção, para o sucesso educativo. O processo de auto-avaliação, associado a uma nova visão de futuro, procura validar e consolidar aqueles pontos, tendo diagnosticado já algumas fragilidades que condicionam o desempenho da organização.”; “Parte do grupo [de trabalho de auto-avaliação] dedicou-se à elaboração do texto de apresentação do Agrupamento, no âmbito da citada actividade, enquanto que os restantes conceberam os inquéritos.”; Os inquéritos “fornecem dados sobre a actualidade e o ano de 2006, aquando da construção dos documentos estruturantes. Os 3 campos de resposta aberta destinam-se à recolha de pontos fortes, pontos fracos e de sugestões de melhoria.”	RAEE – UGE31
	“O principal objectivo da CAI recaiu na identificação de pontos fortes e pontos fracos, bem como de oportunidades de aperfeiçoamento da organização.”	RAEE – UGE32
	“O principal objectivo da equipa recai na identificação de pontos fortes e de pontos fracos, bem como de oportunidades de aperfeiçoamento da organização.”	RAEE – UGE37
	“a escola (...) Está, por isso, atenta e pronta a implementar medidas de melhoria que incrementem a qualidade do seu serviço.”	RAEE – UGE41
A3.2	“Com base neste modelo [CAF], passaram novos questionários...”	RAEE – UGE15
	“Para monitorizar e avaliar acções e resultados, a equipa responsável aplicou o modelo CAF...”	RAEE – UGE16
	“Para aprofundar e conferir maior consistência à auto-avaliação, constituiu [em 2008/09] uma equipa (...) que procurou recolher evidências relativas ao funcionamento da organização escolar, a partir do Quadro de Referência da Avaliação Externa (IGE).”	RAEE – UGE20
	“Sob a orientação de uma entidade privada, está a ser aplicado, de momento, o modelo de gestão CAF.”; O Agrupamento “aguarda a análise dos resultados do CAF para revalidar o diagnóstico anteriormente feito, elaborar planos de acção de melhoria para minorar as fragilidades e decidir as estratégias de consolidação dos pontos fortes a adoptar.”	RAEE – UGE22
	“No presente ano lectivo [2009/10], foi dado novo impulso a esse intento [instituir uma estratégia global de autoavaliação] (...), estando em curso a implementação do modelo CAF...”	RAEE – UGE25
	“Regista-se que a avaliação se fundamenta no Quadro de Referência da Avaliação Externa da IGE...”	RAEE – UGE28
	“A equipa (...) optou pela aplicação do modelo de estudo subjacente à Avaliação Externa das Escolas, da IGE, seguindo o seu Quadro de Referência.”	RAEE – UGE31
	“Tendo por base o modelo CAF...”	RAEE – UGE33
	“O modelo de gestão adoptado na auto-avaliação é o CAF.”	RAEE – UGE37
“... implementou o modelo CAF, tendo sido feito o diagnóstico da organização escolar...”	RAEE – UGE42	

A4. Os dinamizadores

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A4.1	“a Comissão de Auto-Avaliação”	RAEE – UGE1
	“A avaliação interna, (...) é conduzida por uma equipa de docentes, dos 2.º e 3.º Ciclos”	RAEE – UGE2
	“o Agrupamento (...) constituiu, no ano 2008/09, uma equipa de auto-avaliação”	RAEE – UGE3
	“este processo, coordenado pela Equipa de Projectos, constituída em exclusivo por docentes”	RAEE – UGE4
	“Em sede de CP, foram criadas comissões de trabalho, do PAA, do Plano de Formação e de Avaliação dos Resultados Académicos, com a competência de avaliar as áreas da sua responsabilidade, cabendo-lhes ainda, em colaboração com o CE, a análise dos diversos relatórios críticos. Os encarregados de educação estão, de igual modo, implicados na avaliação, em reuniões trimestrais com o Órgão de Gestão e com as Coordenadoras dos directores de Turma.”	RAEE – UGE5
	“equipa de auto-avaliação, recém-constituída”; “os quatro elementos da equipa, constituída em Dezembro de 2008, foram eleitos nos Departamentos”	RAEE – UGE6
	“O Agrupamento, no ano 2000/01, (...) sentiu necessidade de se avaliar, constituindo, para o efeito, uma equipa, composta por 6 docentes, 2 dos quais membros do CE.”	RAEE – UGE7
	“A Equipa de Auto-Avaliação, constituída em Fevereiro de 2008...”	RAEE – UGE8
	“No mês de Janeiro do corrente ano [2009], foi constituída, no seio do CP, uma equipa de auto-avaliação, com representantes de toda a comunidade, no sentido de retomar a avaliação interna, iniciada há 5 anos, na sequência de uma acção da IGE – Aferição da Efectividade da Auto-Avaliação -, entretanto interrompida, sem que os inquiridos à comunidade educativa tenham chegado a ser tratados.”	RAEE – UGE9
	“Neste momento não se encontra instituído um processo de auto-avaliação, em virtude do desmembramento da anterior equipa”	RAEE – UGE10
	“No início do ano lectivo, foi criada uma equipa de auto-avaliação, da qual fazem parte elementos do pessoal docente e não docente, a Associação de Estudantes e a Associação de Pais e Encarregados de Educação (...);“Esta equipa [constituída no início do ano lectivo] ainda não reuniu nem desenvolveu qualquer tipo de trabalho.”	RAEE – UGE11
	“No 3º período de 2009, surge uma nova equipa, composta apenas por docentes, e constituída no seio do CP.”	RAEE – UGE14
	“A continuidade da prática de auto-avaliação é assegurada, no presente ano lectivo [2009/10], por uma nova equipa, devido à mobilidade do corpo docente.”	RAEE – UGE15
	“Para monitorizar e avaliar acções e resultados, a equipa responsável aplicou o modelo CAF...”	RAEE – UGE16
	“No presente ano [2009-2010], da nova equipa de auto-avaliação, fazem parte docentes dos diversos níveis de educação e de ensino e representantes da Associação de Pais e Encarregados de Educação e dos serviços administrativos, já estando definido o cronograma das actividades.”; “No ano lectivo 2008-2009, a organização foi avaliada por uma equipa de auto-avaliação (TEIP2), constituída por docentes com a colaboração de um perito externo.”	RAEE – UGE17
	“No decurso do ano lectivo 2008-2009, o órgão de gestão criou uma equipa de auto-avaliação, constituída por 3 docentes...”; “No final desse ano lectivo, a equipa foi reformulada, passando a contar com 7 elementos, dos quais só a coordenadora se manteve.”	RAEE – UGE18
	“No presente ano lectivo, foi nomeada (...) uma Equipa de Auto-Avaliação constituída por docentes, representantes de todos os Departamentos Curriculares, e por um assistente operacional.”	RAEE – UGE19
	“Para aprofundar e conferir maior consistência à auto-avaliação, constituiu [em 2008/09] uma equipa, formada só por docentes...”; No presente ano, foi nomeada outra, com inclusão de elementos da anterior...”	RAEE – UGE20
	“A equipa de auto-avaliação, constituída apenas por docentes dos diversos graus de educação e ensino, foi nomeada pela direcção, no presente ano lectivo [2009/10], não possuindo ainda um plano de trabalho consistente.”	RAEE – UGE21

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	“O ano lectivo de 2007-2008 ficou marcado pela constituição de uma equipa de auto-avaliação, composta, em exclusivo, por professores.”; “A direcção, equacionando a possibilidade das conclusões do relatório [da equipa de 2007-2008] da avaliação interna não serem sustentadas, por falta de representatividade das amostras, decidiu recorrer a ajuda externa, para conduzir um processo renovado de auto-avaliação.”; “Em 2009-2010, foi nomeada outra equipa de auto-avaliação, integrando elementos do pessoal docente e não docente, alunos, encarregados de educação e da autarquia.”	RAEE – UGE22
	“Em Novembro de 2005, foi constituída uma comissão de avaliação interna, composta exclusivamente por docentes”; “Para a auto-avaliação (...) foi constituída, no passado dia 18 de Novembro [de 2009], uma nova equipa de docentes, que reuniu uma única vez, para definir o seu objecto de abordagem.”	RAEE – UGE23
	“A equipa, então formada [no ano lectivo transacto, 2008/09], procedeu à construção dos instrumentos de recolha de dados. No presente ano lectivo, foi nomeada uma nova equipa, composta por 3 docentes e por um elemento da direcção...”	RAEE – UGE24
	“No presente ano lectivo [2009/10], foi dado novo impulso a esse intento, com a constituição de uma outra equipa de auto-avaliação, que integra representantes de toda a comunidade educativa. A condução deste processo conta com uma empresa de consultoria...”	RAEE – UGE25
	“No passado mês de Outubro [de 2009], foi constituída uma equipa, composta, à data, por docentes dos vários níveis de educação e de ensino, com o objectivo de reiniciar o processo de auto-avaliação, já que o anterior não foi além da recolha de elementos de suporte à elaboração do PE.”	RAEE – UGE26
	“O Agrupamento não tem constituída uma equipa de auto-avaliação...”	RAEE – UGE27
	“O trabalho da Unidade de Missão para a Avaliação Interna (UMAI), constituída no ano lectivo de 2006-2007, veio dar uma nova orientação ao processo auto-avaliativo...”	RAEE – UGE28
A4.1	“A direcção nomeou, no presente ano lectivo [2009/10], uma equipa de auto-avaliação, constituída por docentes, seleccionados de entre os que desempenham cargos pedagógicos e exercem a docência há mais anos neste estabelecimento de educação e ensino.”; “Nesta fase [a primeira, da redacção do documento Apresentação do Agrupamento], os responsáveis não consideraram importante a presença de outros elementos da comunidade, estando prevista a sua inclusão nas etapas seguintes.”; “O Agrupamento (...) contratualizou uma assessoria técnico-pedagógica, junto de uma entidade externa, para a implementação de um programa na área de gestão e melhoria.”; “...uma assessoria técnico-pedagógica externa, que ainda não iniciou funções.”	RAEE – UGE29
	“A equipa composta por representantes dos vários departamentos curriculares, dos alunos do ensino secundário e dos assistentes operacionais, por um membro da direcção e pelos presidentes do CG e do anterior órgão de gestão...”	RAEE – UGE31
	“No início do ano de 2007/08, o CE nomeou uma Comissão de Avaliação Interna (CAI), formada por 6 docentes. “	RAEE – UGE32
	“No ano lectivo 2006/2007, foi nomeado, pelo então CE, um grupo de trabalho, constituído por 3 docentes, com a incumbência de iniciar um processo de auto-avaliação.”	RAEE – UGE33
	“O processo de auto-avaliação está a cargo da equipa pedagógica, constituída exclusivamente por docentes, que assegurou, em anos anteriores, o planeamento estratégico da Escola.”	RAEE – UGE34
	“No ano lectivo 2007/2008, foi nomeada, pelo CE, uma equipa de trabalho, formada por 4 docentes, com a incumbência de iniciar a auto-avaliação...”	RAEE – UGE35
	“Não dispondo de equipa de auto-avaliação (...). Encontra-se prevista a constituição de um grupo de docentes com o propósito de efectuar a avaliação da Escola, em particular nos domínios dos resultados e da articulação interna.”	RAEE – UGE36
	“ o CE criou uma Equipa de Auto-Avaliação (EAI), em Outubro de 2008, para dar início a um projecto de melhoria, estruturado e abrangente.”	RAEE – UGE37
	A escola “não desencadeou um processo de auto-avaliação, nem constituiu uma equipa para o efeito.”; “Embora não tendo uma Comissão de Auto-Avaliação constituída...”	RAEE, CAEE – UGE40

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A4.1	“Em Setembro de 2009, foi nomeada uma equipa, composta apenas por docentes, com os objectivos de identificar e de analisar os procedimentos de auto-avaliação na escola, até àquele momento, e propor, se necessário, um novo modelo, dando, assim, início a um novo ciclo avaliativo, adequado ao contexto organizativo.”	RAEE – UGE41
	“Em Janeiro de 2008, constituiu a equipa de auto-avaliação, que, juntamente com uma equipa externa de consultoria, implementou o modelo CAF,…”	RAEE – UGE42
	“A equipa de projectos tem sido responsável pela elaboração e pela estruturação dos documentos organizadores da vida da escola. (...) tendo passado a designar-se, no presente ano lectivo [2009/10], por equipa de auto-avaliação.”	RAEE – UGE43
	“...constituiu uma equipa, composta por 2 elementos da direcção.”	RAEE – UGE44
A4.2	“No presente ano [2009-2010], da nova equipa de auto-avaliação, fazem parte...”; “No ano lectivo 2008-2009, a organização foi avaliada por uma equipa de auto-avaliação (TEIP2), constituída por docentes com a colaboração de um perito externo.”	RAEE – UGE17
	“O ano lectivo de 2007-2008 ficou marcado pela constituição de uma equipa de auto-avaliação...”; “A direcção, equacionando a possibilidade das conclusões do relatório [da equipa de 2007-2008] da avaliação interna não serem sustentadas, por falta de representatividade das amostras, decidiu recorrer à ajuda externa, para conduzir um processo renovado de auto-avaliação.”; “Em 2009-2010, foi nomeada outra equipa de auto-avaliação...”	RAEE – UGE22
	“A direcção, equacionando a possibilidade das conclusões do relatório da avaliação interna não serem sustentadas, por falta de representatividade das amostras, decidiu recorrer à ajuda externa, para conduzir um processo renovado de auto-avaliação.”; “Sob a orientação de uma entidade privada, está a ser aplicado, de momento, o modelo de gestão CAF.”;	RAEE – UGE23
	“No presente ano lectivo [2009/10], foi dado novo impulso a esse intento, com a constituição de uma outra equipa de auto-avaliação (...). A condução deste processo conta com uma empresa de consultoria...”	RAEE – UGE25
	“A direcção nomeou, no presente ano lectivo [2009/10], uma equipa de auto-avaliação ...”; “O Agrupamento (...) contratou uma assessoria técnico-pedagógica, junto de uma entidade externa, para a implementação de um programa na área de gestão e melhoria.”; “...uma assessoria técnico-pedagógica externa, que ainda não iniciou funções.”	RAEE – UGE29
	“Em Janeiro de 2008, constituiu a equipa de auto-avaliação, que, juntamente com uma equipa externa de consultoria, implementou o modelo CAF,…”	RAEE – UGE42
	“Os Órgãos e as Estruturas de Coordenação e Supervisão têm-se ocupado, por outro lado, da análise regular dos resultados escolares e da avaliação do PAA”	RAEE – UGE2
A4.3	“Ao nível dos Órgãos e das Estruturas, tem vindo a desencadear processos internos de avaliação...”	RAEE – UGE3
	“Não existe um processo de auto-avaliação estruturado e sistemático. Todavia, possui uma prática avaliativa em todos os Órgãos e Estruturas”; Em sede de CP, foram criadas comissões de trabalho, do PAA, do Plano de Formação e de Avaliação dos Resultados Académicos, com a competência de avaliar as áreas da sua responsabilidade, cabendo-lhes ainda, em colaboração com o CE, a análise dos diversos relatórios críticos. Os encarregados de educação estão, de igual modo, implicados na avaliação, em reuniões trimestrais com o Órgão de Gestão e com as Coordenadoras dos directores de Turma.”	RAEE – UGE5
	“A monitorização, regular e sistemática, dos resultados académicos dos alunos, pelo CP e pelas Estruturas de Coordenação e Supervisão.”	RAEE – UGE10
	“Esta equipa [constituída no início do ano lectivo] ainda não reuniu nem desenvolveu qualquer tipo de trabalho. Embora não estejam institucionalizados mecanismos de auto-avaliação, procede-se, com regularidade, no CP, nos Departamentos Curriculares e nos Conselhos de Turma e de Docentes, à análise e à reflexão sobre os resultados escolares e a propósito da eficácia da aplicação dos planos de recuperação e de acompanhamento, à abordagem das medidas de diferenciação pedagógica a implementar e à elaboração de relatórios respeitantes às actividades realizadas.”	RAEE – UGE11
	“Regista-se, ainda, que os próprios relatórios de balanço final, produzidos pelas estruturas intermédias, são também fonte considerável de informação, que tem possibilitado a elaboração e o reajustamento dos planos de melhoria implementados.”	RAEE – UGE14
	“os responsáveis pelos órgãos e estruturas de coordenação e supervisão identificam pontos fortes e fracos, tanto pelo conhecimento empírico que detêm da instituição, como pelo diagnóstico que resultou do processo de auto-avaliação.”	RAEE – UGE19

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A4.3	Ponto forte: “A análise dos resultados escolares, pelos Órgãos e Estruturas de Coordenação e Supervisão, e as respostas educativas que dele emergem.”	RAEE – UGE20
	“A equipa de auto-avaliação, constituída apenas por docentes dos diversos graus de educação e ensino, foi nomeada pela direcção, no presente ano lectivo [2009/10], não possuindo ainda um plano de trabalho consistente.”; “O agrupamento instituiu, desde o ano lectivo de 2005-2006, práticas avaliativas, nas diversas estruturas de coordenação e supervisão.”; “Não se verifica, contudo, uma intervenção significativa, por parte de outros parceiros, neste processo de avaliação interna.”	RAEE – UGE21
	“A avaliação interna e a reflexão nos órgãos e nas estruturas permitiram identificar os pontos fortes e os pontos fracos...”	RAEE – UGE23
	Ponto forte: “A monitorização, regular e sistemática, dos resultados académicos dos alunos, pelo CP e pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica.”	RAEE – UGE24
	“Não obstante o processo se encontrar em fase embrionária, os órgãos e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica nunca abandonaram as práticas de avaliação organizacional, empreendidas de forma regular e sistemática...”	RAEE – UGE26
	“O Agrupamento não tem constituída uma equipa de auto-avaliação, estando, contudo, instituídos procedimentos de recolha de dados (...) e de análise trimestral dos resultados escolares, em CP, nos departamentos curriculares e nos conselhos de turma...”	RAEE – UGE27
	“A informação recolhida foi tratada estatisticamente (valores absolutos) e elaborados relatórios, destinados ao CE e à Assembleia, nos quais se apontaram pontos fortes e fracos.”	RAEE – UGE33
	“Não dispondo de equipa de auto-avaliação, o estabelecimento de ensino tem procedido, no entanto, à análise regular dos resultados escolares, nos Órgãos e nas Estruturas de Coordenação e Supervisão, e à avaliação das actividades do seu Plano.”	RAEE – UGE36
	“A estatística dos resultados escolares e a análise do grau de cumprimento dos programas, objecto de debate nos Departamento Curriculares e nos grupos de recrutamento, são práticas correntes e têm permitido superar alguns problemas no ensino e na aprendizagem.”; No contraditório refere: Paralelamente existe um trabalho amplo e sistemático de avaliação das estruturas educativas e das acções inscritas no PAA e toda esta informação é objecto de análise nos órgãos e nas estruturas da escola...”	RAEE, CAEE – UGE40
	“Releva-se o trabalho dos órgãos e das estruturas de coordenação e supervisão, subordinado à análise dos resultados escolares e às actividades realizadas.”	RAEE – UGE41
“Por outro lado, a direcção, o CP e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica procedem ao acompanhamento regular da actividade educativa e avaliam o impacto do trabalho realizado.”	RAEE – UGE42	

A5. A recolha de dados

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A5.1	“aplicação de questionários”	RAEE – UGE1
	“Lidas as actas dos órgãos, entrevistados e inquiridos os membros da comunidade educativa”	RAEE – UGE2
	“Aplicou questionários (...)”	RAEE – UGE4
	“...a análise dos diversos relatórios críticos.”	RAEE – UGE5
	“O olhar interno continua a alicerçar-se na análise dos resultados escolares e dos relatórios de actividades e de desempenho de cargos.”; “decidiram construir um conjunto de questionários, simples”	RAEE – UGE6
	“A Equipa de Auto-Avaliação (...) elaborou questionários, (...), se bem que, desde Maio e até Novembro de 2008, o processo tenha ficado por aqui, vindo a ser reiniciado, no presente ano, com a aplicação daqueles questionários e com o tratamento dos dados.”	RAEE – UGE8
	“À data, já aplicou questionários aos pais e encarregados de educação”	RAEE – UGE9
	“Este trabalho [o da nova equipa] foi realizado, com base na apreciação de documentos e de questionários...”; “...aplicação de questionários, a toda a comunidade educativa, de modo a aferir o seu grau de satisfação, relativamente à prestação dos serviços sediados no Agrupamento.”	RAEE – UGE14

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A5.1	<p>“...a equipa de avaliação interna que, a partir de meados desse ano [2007-2008], construiu e aplicou questionários aos diversos intervenientes, com o objectivo de aferir o seu grau de satisfação, relativamente ao serviço educativo prestado, e de colher a sua opinião sobre o funcionamento dos órgãos de direcção, administração e gestão (...) cujo tratamento foi feito em 2008-2009”</p>	RAEE – UGE15
	<p>“Utilizaram [em 2008-2009] uma metodologia qualitativa (análise de conteúdo de documentos e entrevistas) e quantitativa (inquéritos por questionário ao pessoal docente, não docente, encarregados de educação e alunos).”; “Os inquéritos por questionário, a aplicar [em 2009-2010] a uma amostra aleatória de 30% do universo dos respondentes, procuram contemplar pontos de convergência que tornem comparáveis as respostas. A triangulação de dados foi uma das preocupações da equipa de auto-avaliação, na utilização dos diversos instrumentos de análise, com o intuito de possibilitar o cruzamento da informação e a validação das conclusões finais.”</p>	RAEE – UGE17
	<p>Em 2008-2009, “foram elaborados questionários, a aplicar a pessoal docente e não docente, a alunos e a encarregados de educação, versando as áreas da segurança e bem-estar, as condições de alimentação, a tecnologia e informação e os desempenhos do CE, do director de turma, dos professores, dos auxiliares de acção educativa, dos pais/encarregados de educação e dos serviços.”; “...aplicação de questionários, dirigidos a toda a comunidade educativa, com enfoque nas áreas da alimentação, segurança e bem-estar, das infra-estruturas e equipamentos, das tecnologias de informação e comunicação, do pessoal docente e não docente, dos serviços e da organização e gestão.”</p>	RAEE – UGE18
	<p>“De acordo com o critério de amostragem definido, o processo implicou toda a comunidade educativa, mediante resposta a inquéritos por questionário, ...”</p>	RAEE – UGE19
	<p>“No presente ano, foi nomeada outra [equipa], (...), que procedeu à aplicação de inquéritos por questionário à comunidade educativa, segundo o critério de amostragem definido”</p>	RAEE – UGE20
	<p>“Desde 2005-2006, têm vindo a ser adoptados procedimentos de registo das actividades e dos resultados académicos, para recolha de dados...”</p>	RAEE – UGE21
	<p>“Este grupo de trabalho [a equipa formada em 2009/10] definiu os critérios e os subcritérios a incluir nos questionários e procedeu à sua concepção.”</p>	RAEE – UGE22
	<p>A comissão constituída em Novembro de 2005 (porque agora já há outra) “recolheu informação, através da aplicação de questionários, de entrevistas e da análise de conteúdos das actas das reuniões das estruturas de coordenação e supervisão”</p>	RAEE – UGE23
	<p>“A equipa, então formada [no ano lectivo transato, 2008/09], procedeu à construção dos instrumentos de recolha de dados. No presente ano lectivo, foi nomeada uma nova equipa (...) que reformulou os questionários elaborados...”; “Os questionários têm por objectivo medir o grau de satisfação dos utentes, quanto à organização do estabelecimento, ao envolvimento e à participação da comunidade, aos serviços e à sua acessibilidade e aos resultados académicos. “</p>	RAEE – UGE24
	<p>“à data da intervenção [da IGE, em 2010] estavam a ser aplicados questionários aos intervenientes na acção educativa, com preenchimento online.”; “As práticas de auto-avaliação centram-se na análise dos resultados académicos dos alunos (...), na execução do PAA, na apreciação, por meio de um relatório crítico, das actividades encetadas pelas estruturas de coordenação e supervisão e na análise documental, que esteve na base do diagnóstico efectuado para a elaboração do PE.”</p>	RAEE – UGE25
	<p>“O Agrupamento não tem constituída uma equipa de auto-avaliação, estando, contudo, instituídos procedimentos de recolha de dados (taxas de transição/conclusão e de retenção/abandono escolar) e de análise trimestral dos resultados escolares...”; “Na elaboração do PE, para 2006-2007 a 2008-2009, foram construídos e aplicados questionários aos alunos pais e encarregados de educação, pessoal docente e não docente, de forma aleatória. O objectivo aludia à identificação dos aspectos mais problemáticos da organização, pelo que o abandono escolar veio a ser considerado prioritário.”</p>	RAEE – UGE27
	<p>Com a UMAI, foi “lançada a observação de aulas, com recurso a grelhas de observação, e a reflexão sobre as práticas, em sala de aula.”</p>	RAEE – UGE28

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A5.1	“Esta equipa [a da auto-avaliação], em virtude da realização da Avaliação Externa da IGE, teve como principal tarefa a redacção, de parte significativa, do documento Apresentação do Agrupamento. Para tal, o seu trabalho recaiu na análise dos documentos de reflexão já elaborados...”; “O Agrupamento, em virtude da auscultação dos actores e parceiros locais, aquando da elaboração do PE e da realização das assembleias-gerais de professores e alunos, identifica...”	RAEE – UGE29
	“Parte do grupo [de trabalho de auto-avaliação] dedicou-se à elaboração do texto de apresentação do Agrupamento, no âmbito da citada actividade, enquanto que os restantes conceberam os inquéritos.”	RAEE – UGE31
	“Naquele processo avaliativo [levado a cabo pela CAI], foi privilegiada a triangulação dos dados recolhidos, através de diferentes técnicas e instrumentos, como a análise documental, os questionários e as entrevistas, aplicados ao pessoal docente e não docente, às lideranças, aos alunos e aos encarregados de educação.”	RAEE – UGE32
	“Tendo por base o modelo CAF, foram elaborados questionários, aplicados ao pessoal docente, não docente, alunos, por ciclo de estudos, e aos encarregados de educação, por amostragem.”; No contraditório refere: “A metodologia de recolha de dados utilizada nesta área [Ensino e Aprendizagem] foi a realização, a título experimental, de um conjunto diversificado de observação de aulas.”	RAEE, CAEE – UGE33
	“Encontrando-se [o processo de auto-avaliação] numa fase embrionária, foi suportado, antes, pelos relatórios dos responsáveis dos órgãos, das estruturas de orientação educativa e dos projectos/actividades, bem como pela análise dos resultados escolares.”	RAEE – UGE34
	“A planificação do trabalho previa a aplicação de inquéritos e de entrevistas, a observação directa de reuniões e de aulas, para a recolha de dados...”; “O desenrolar do processo não contou com a auscultação e o acompanhamento de toda a comunidade educativa.”	RAEE – UGE35
	“A escola aprecia os resultados dos alunos, procedendo à recolha e ao tratamento dos dados estatísticos dos últimos anos.”; “No sentido de aferir o grau de satisfação da comunidade educativa sobre as diferentes áreas internas, a equipa aplicou questionários a professores, a alunos, a funcionários e a encarregados de educação, preenchidos através de uma plataforma online.”	RAEE – UGE37
	“...tendo sido feito o diagnóstico da organização escolar, mediante a aplicação de questionários a pessoal docente e não docente, alunos (formação inicial e ensino de adultos) e a encarregados de educação.”; “Por outro lado, a direcção, o CP e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica procedem ao acompanhamento regular da actividade educativa e avaliam o impacto do trabalho realizado.”; “Por outro lado, a direcção, o CP e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica procedem ao acompanhamento regular da actividade educativa e avaliam o impacto do trabalho realizado.”	RAEE – UGE42
	“A equipa de projectos [agora equipa de auto-avaliação] (...) aplicou questionários aos utentes dos vários serviços e estruturas internas, efectuou o tratamento dos dados...”	RAEE – UGE43
“A reflexão promovida permitiu conhecer as fragilidades e os constrangimentos internos, se bem não exista, ainda, documentos de recolha de dados, para ajuizar da qualidade de áreas específicas do estabelecimento de educação e de ensino e do grau de satisfação dos seus utentes, em relação aos serviços prestados.”	RAEE – UGE44	
A5.2	“aplicação de questionários (...) primeiro [em 2005/06], ao pessoal não docente e, no ano seguinte, aos docentes, alunos e pais e encarregados de educação”; “Em 2007/08, com a constituição do Agrupamento, a aplicação (...) estendeu-se aos alunos dos 3º e 4º anos e aos respectivos encarregados de educação, alargada também aos das crianças da Educação Pré-Escolar”	RAEE – UGE1
	“entrevistados e inquiridos os membros da comunidade educativa”	RAEE – UGE2
	“decidiram construir um conjunto de questionários, simples, com o objectivo de avaliar o grau de satisfação dos profissionais e dos alunos relativamente ao funcionamento de alguns dos sectores do Agrupamento (...). No futuro, irão ser aplicados questionários aos encarregados de educação.”	RAEE – UGE6
	“A Equipa de Auto-Avaliação (...) elaborou questionários, para alunos, pessoal docente e não docente e encarregados de educação...”	RAEE – UGE8
	“À data, já aplicou questionários aos pais e encarregados de educação”	RAEE – UGE9

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A5.2	“...aplicação de questionários, a toda a comunidade educativa, de modo a aferir o seu grau de satisfação, relativamente à prestação dos serviços sediados no Agrupamento.”	RAEE – UGE14
	“...a equipa de avaliação interna que, a partir de meados desse ano [2007-2008], construiu e aplicou questionários aos diversos intervenientes”	RAEE – UGE15
	“...envolvendo toda a comunidade educativa na recolha de informação, na reflexão sobre a mesma e na definição de procedimentos para os anos seguintes.”	RAEE – UGE16
	“Utilizaram [em 2008-2009] uma metodologia qualitativa (análise de conteúdo de documentos e entrevistas) e quantitativa (inquéritos por questionário ao pessoal docente, não docente, encarregados de educação e alunos).”	RAEE – UGE17
	Em 2008-2009, “foram elaborados questionários, a aplicar a pessoal docente e não docente, a alunos e a encarregados de educação, versando...”; “...aplicação de questionários, dirigidos a toda a comunidade educativa, com enfoque...”; “Estes questionários foram debatidos nos departamentos curriculares e aprovados em CP, sem que tivesse havido uma cooperação alargada da comunidade educativa, na concepção dos instrumentos e na selecção das temáticas a abordar.”	RAEE – UGE18
	“De acordo com o critério de amostragem definido, o processo implicou toda a comunidade educativa, mediante resposta a inquéritos por questionário...”	RAEE – UGE19
	“No presente ano, foi nomeada outra [equipa], (...), que procedeu à aplicação de inquéritos por questionário à comunidade educativa, segundo o critério de amostragem definido”	RAEE – UGE20
	“No processo [levado a cabo pela comissão constituída em Novembro de 2005 (agora já há outra)] foram chamados a intervir professores, alunos, pessoal não docente, pais e encarregados de educação e autarquia, tendo sido considerado o grau de participação dos docentes, como uma condicionante, já que só 42% entregaram os respectivos questionários.”	RAEE – UGE23
	“A amostra [para aplicação dos questionários] inclui pessoal docente e não docente, encarregados de educação e alunos, mas não é representativa, considerado o reduzidíssimo número de inquiridos.”	RAEE – UGE24
	“à data da intervenção [da IGE, em 2010] estavam a ser aplicados questionários aos intervenientes na acção educativa, com preenchimento online.”; “As práticas de auto-avaliação centram-se na análise dos resultados académicos dos alunos (por período escolar, disciplina e ano de escolaridade; provas de aferição internas e externas e exames nacionais), na execução do PAA, na apreciação, por meio de um relatório crítico, das actividades encetadas pelas estruturas de coordenação e supervisão e na análise documental, que esteve na base do diagnóstico efectuado para a elaboração do PE.”	RAEE – UGE25
	“Na elaboração do PE, para 2006-2007 a 2008-2009, foram construídos e aplicados questionários aos alunos, pais e encarregados de educação, pessoal docente e não docente, de forma aleatória. O objectivo aludia à identificação dos aspectos mais problemáticos da organização, pelo que o abandono escolar veio a ser considerado prioritário.”	RAEE – UGE27
	“Constata-se que todo o processo [de auto-avaliação, anterior à UMAI] se tem centrado nos docentes, em termos da concepção, análise de dados recolhidos e da definição de planos de acção de melhoria. De salientar, no entanto, a auscultação a toda a comunidade para a elaboração do PE, para o triénio 2005-2006 a 2007-2008, e que correspondeu a uma avaliação global da organização educativa.”	RAEE – UGE28
	“O Agrupamento, em virtude da auscultação dos actores e parceiros locais, aquando da elaboração do PE e da realização das assembleias-gerais de professores e alunos, identifica...”	RAEE – UGE29
	“Estes [inquéritos], validados por 2 amigos críticos, um interno e outro externo à organização, foram aplicados a uma amostra aleatória representativa de pessoal docente e não docente, encarregados de educação e alunos, a partir do 2º ciclo.”	RAEE – UGE31
	“O modelo de auto-avaliação prosseguido [pela CAI] tem carácter integrado e sistemático e é partilhado por toda a comunidade.”; “Naquele processo avaliativo [levado a cabo pela CAI], foi privilegiada a triangulação dos dados recolhidos, através de diferentes técnicas e instrumentos, como a análise documental, os questionários e as entrevistas, aplicados ao pessoal docente e não docente, às lideranças, aos alunos e aos encarregados de educação.”	RAEE – UGE32
“Tendo por base o modelo CAF, foram elaborados questionários, aplicados ao pessoal docente, não docente, alunos, por ciclo de estudos, e aos encarregados de educação, por amostragem.”	RAEE – UGE33	
“O desenrolar do processo não contou com a auscultação e o acompanhamento de toda a comunidade educativa.”	RAEE – UGE35	

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A5.2	“No sentido de aferir o grau de satisfação da comunidade educativa sobre as diferentes áreas internas, a equipa aplicou questionários a professores, a alunos, a funcionários e a encarregados de educação, preenchidos através de uma plataforma online.”	RAEE – UGE37
	“...tendo sido feito o diagnóstico da organização escolar, mediante a aplicação de questionários a pessoal docente e não docente, alunos (formação inicial e ensino de adultos) e a encarregados de educação.”	RAEE – UGE42
	“A equipa de projectos (...) aplicou questionários aos utentes dos vários serviços e estruturas internas, efectuou o tratamento dos dados...”	RAEE – UGE43

A6. O conhecimento produzido

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A6.1	“[Em 2005/06,] foram aplicados questionários ao pessoal não docente, para recolha da sua opinião relativamente ao funcionamento dos serviços”; “[Em 2006/07,] foram distribuídos questionários a docentes, alunos e encarregados de educação e avaliados os planos de melhoria, antes implementados.”; “avaliação comparada de resultados, tendo em conta as taxas de sucesso e a sua qualidade, as estratégias, o abandono escolar, os planos de melhoria e o respectivo grau de conhecimento”; “continuando (...) a atenção a focalizar-se nos resultados”	RAEE – UGE1
	“A avaliação interna (...), conduzida por uma equipa de docentes, dos 2.º e 3.º Ciclos”, visou o funcionamento do Conselho Executivo e da Assembleia, em face das competências atribuídas, o desempenho dos Directores de Turma e dos funcionários não docentes, assim como a prestação de serviços pela autarquia”; “Os Órgãos e as Estruturas de Coordenação e Supervisão têm-se ocupado, por outro lado, da análise regular dos resultados escolares e da avaliação do PAA”	RAEE – UGE2
	“O Agrupamento tem reflectido sobre os resultados escolares e sobre as actividades implementadas.”; “ prevê a monitorização do PE, através do modelo de avaliação que consta deste documento.”; “Identificou alguns pontos fortes e fracos do Agrupamento, no que concerne ao funcionamento organizacional e à prestação do serviço educativo.”	RAEE – UGE3
	“O Agrupamento procedeu, no final do ano lectivo transacto, à análise das características da população e da sua evolução, dos resultados escolares, da assiduidade dos docentes e não docentes e do comportamento dos alunos.”; “Aplicou questionários, através dos quais lhe foi possível identificar as áreas em que as crianças/alunos revelam mais dificuldades e avaliar o funcionamento do Conselho Executivo, das Estruturas de Coordenação e Supervisão e dos Serviços de Administração Escolar, bem como a qualidade dos serviços prestados pela autarquia, as condições de segurança dos edifícios escolares e a participação dos encarregados de educação. Foram ainda recolhidos dados sobre as actividades/projectos e seu interesse, para além de sugestões.”; “A avaliação interna, (...), não obstante ter incidido em múltiplos aspectos da organização e da vida escolares, não permitiu apreciar o grau de consecução dos objectivos do PE, tanto mais que não tinham sido estabelecidas metas e critérios de sucesso”	RAEE – UGE4
	“os Órgãos e Estruturas (...) elaboram relatórios pormenorizados do nível de consecução das tarefas e das acções desenvolvidas, por período e ano lectivo.”; “Em sede de CP, foram criadas comissões de trabalho, do PAA, do Plano de Formação e de Avaliação dos Resultados Académicos, com a competência de avaliar as áreas da sua responsabilidade, cabendo-lhes ainda, em colaboração com o CE, ...”	RAEE – UGE5
	“O olhar interno continua a alicerçar-se na análise dos resultados escolares e dos relatórios de actividades e de desempenho de cargos.”; “decidiram construir um conjunto de questionários, simples, com o objectivo de avaliar o grau de satisfação dos profissionais e dos alunos relativamente ao funcionamento de alguns dos sectores do Agrupamento (...). No futuro, irão ser aplicados questionários aos encarregados de educação.”; “O Agrupamento dispõe de outros mecanismos de auto-regulação, referentes à análise periódica dos resultados académicos e à monitorização das actividades de enriquecimento curricular, do PAA e do desempenho das diversas estruturas.”	RAEE – UGE6

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A6.1	<p>“Esta [a equipa] procede à avaliação dos resultados académicos dos alunos, dos projectos e do PAA, em sede de CP.”; “A equipa de auto-avaliação não reuniu dados, que lhe permitam ajuizar a qualidade do serviço prestado pelos estabelecimentos de ensino, em áreas específicas, e o grau de satisfação dos utentes.”</p>	RAEE – UGE7
	<p>“Foi produzido um Relatório Final de Avaliação Interna (...) onde é dada uma visão global do Agrupamento, com vários campos de focagem. Realçam-se entre outros: o sucesso académico, a articulação, a relação pedagógica, a organização e gestão escolar e uma síntese dos dados dos questionários”; “O Relatório é omissivo quanto às variáveis em estudo e a uma matriz que as justifique e as articule com os objectivos e as perguntas formuladas. Apresenta, todavia, uma visão global do Agrupamento, com vários enfoques, entre outros, no sucesso académico, na articulação, na relação pedagógica, na organização e gestão escolar, incluindo, também, uma síntese dos dados dos questionários.”</p>	RAEE – UGE8
	<p>“reiniciou um processo (...) centrado em 4 áreas, entendidas por nucleares, pelos membros da mesma equipa, e a carecerem de melhoria: PCT (resultados escolares, assiduidade, comportamento), Avaliação Trimestral dos Alunos, Elaboração Periódica de Relatórios (de Clubes, Actividades de Enriquecimento Curricular, Projectos...) e Qualidade dos Serviços Prestados (reprografia, refeitório, papelaria, serviços administrativos...)”</p>	RAEE – UGE9
	<p>“Foram contudo instituídas práticas de avaliação, em áreas específicas: resultados académicos, actividades realizadas, envolvimento dos encarregados de educação, apoios educativos, participações disciplinares, diversificação da oferta educativa e Biblioteca/Centro de Recursos.”</p>	RAEE – UGE10
	<p>“procede-se, com regularidade, no CP, nos Departamentos Curriculares e nos Conselhos de Turma e de Docentes, à análise e à reflexão sobre os resultados escolares e a propósito da eficácia da aplicação dos planos de recuperação e de acompanhamento, à abordagem das medidas de diferenciação pedagógica a implementar e à elaboração de relatórios respeitantes às actividades realizadas.”</p>	RAEE – UGE11
	<p>“Estão instituídas algumas práticas de auto-avaliação, sobretudo centradas nos resultados académicos e na consecução de projectos...”; “A sua opção [da nova equipa] fixou-se em 5 áreas de análise – CNO, Ensino Profissional, Resultados Escolares dos Alunos (4º, 6º, 9º, 11º e 12º anos de escolaridade), BE/CRE e Serviços”</p>	RAEE – UGE14
	<p>“possibilitando à equipa de auto-avaliação, para além de outros aspectos, proceder a uma análise pormenorizada dos resultados escolares.”; “...a equipa de avaliação interna que, a partir de meados desse ano [2007-2008], construiu e aplicou questionários aos diversos intervenientes, com o objectivo de aferir o seu grau de satisfação, relativamente ao serviço educativo prestado, e de colher a sua opinião sobre o funcionamento dos órgãos de direcção, administração e gestão.”</p>	RAEE – UGE15
	<p>“Para monitorizar e avaliar acções e resultados, a equipa responsável aplicou o modelo CAF, que inclui 5 critérios (Liderança, Planeamento e Estratégia, Gestão das Pessoas, Parcerias e Outros Recursos, Gestão dos Processos e da Mudança, Satisfação de Alunos e Encarregados de Educação, Satisfação do Pessoal Docente e não Docente, Impacto na Sociedade e Resultados do Desempenho).”</p>	RAEE – UGE16
	<p>“Ponderadas as práticas avaliativas da organização, as prioridades, os objectivos e as metas do PE, o trabalho encetado pela equipa permitiu determinar as dimensões sobre as quais deve incidir a auto-avaliação [em 2009-2010], a saber: Sucesso Escolar, Organização e Gestão, Ensino e Aprendizagem e Problemas e Aspectos Positivos.”</p>	RAEE – UGE17
<p>Em 2008-2009, “foram elaborados questionários, a aplicar a pessoal docente e não docente, a alunos e a encarregados de educação, versando as áreas da segurança e bem-estar, as condições de alimentação, a tecnologia e informação e os desempenhos do CE, do director de turma, dos professores, dos auxiliares de acção educativa, dos pais/encarregados de educação e dos serviços.”; “...aplicação de questionários, dirigidos a toda a comunidade educativa, com enfoque nas áreas da alimentação, segurança e bem-estar, das infra-estruturas e equipamentos, das tecnologias de informação e comunicação, do pessoal docente e não docente, dos serviços e da organização e gestão.”; “foi redigido um relatório final, aprovado pelo CG, estruturado segundo as temáticas em observação e com referência aos resultados da avaliação dos alunos e aos pontos fortes e fracos evidenciados.”</p>	RAEE – UGE18	

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A6.1	“De acordo com o critério de amostragem definido, o processo (...) incidiu sobre diferentes aspectos dos domínios da Organização e Gestão, do Ensino e Aprendizagem e da Cultura de Escola”	RAEE – UGE19
	“O agrupamento tem desenvolvido práticas de avaliação interna, com carácter pouco sistemático, centradas, no fundamental, na análise dos resultados escolares, no desempenho dos órgãos e das estruturas e nas actividades realizadas.”; “Para aprofundar e conferir maior consistência à auto-avaliação, constituiu uma equipa, formada só por docentes, que procurou recolher evidências relativas ao funcionamento da organização escolar, a partir do Quadro de Referência da Avaliação Externa (IGE). No presente ano, foi nomeada outra, com inclusão de elementos da anterior, que procedeu à aplicação de inquéritos por questionário à comunidade educativa, segundo o critério de amostragem definido”; “Os dados compilados, já tratados e objecto de relatórios inicial e intermédio, correspondentes a uma primeira fase de diagnóstico, permitiram identificar os pontos fortes e fracos, na perspectiva dos grupos inquiridos, num vasto conjunto de domínios: Organização da Escola, Liderança, Condições de Trabalho, Estruturas de Coordenação e Supervisão.”	RAEE – UGE20
	“Desde 2005-2006, têm vindo a ser adoptados procedimentos de registo das actividades e dos resultados académicos, para recolha de dados...”; “O Agrupamento, mediante a expressão de algumas práticas avaliativas, como as que incidem na análise dos registos dos resultados escolares e das actividades...”	RAEE – UGE21
	“Sob a orientação de uma entidade privada, está a ser aplicado, de momento, o modelo de gestão CAF.”	RAEE – UGE22
	“O Agrupamento já possuía algumas práticas avaliativas em termos dos desempenhos escolares, da eficácia das medidas de apoio, da consecução das actividades programadas, do processo de ensino e de aprendizagem e dos factores sociais e culturais envolventes. Todavia, não têm um carácter inter-relacional que sustente a definição clara da política do Agrupamento.”; “Os questionários têm por objectivo medir o grau de satisfação dos utentes, quanto à organização do estabelecimento, ao envolvimento e à participação da comunidade, aos serviços e à sua acessibilidade e aos resultados académicos.”	RAEE – UGE24
	“As práticas de auto-avaliação centram-se na análise dos resultados académicos dos alunos (por período escolar, disciplina e ano de escolaridade; provas de aferição internas e externas e exames nacionais), na execução do PAA, na apreciação, por meio de um relatório crítico, das actividades encetadas pelas estruturas de coordenação e supervisão e na análise documental, que esteve na base do diagnóstico efectuado para a elaboração do PE.”	RAEE – UGE25
	“Não obstante o processo se encontrar em fase embrionária, os órgãos e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica nunca abandonaram as práticas de avaliação organizacional, empreendidas de forma regular e sistemática, centradas no exercício das respectivas competências e em domínios como os resultados dos alunos e do comportamento e da indisciplina”; “uma nova equipa (...), a qual tem promovido acções tendentes à caracterização do Agrupamento e do seu contexto, à reflexão sobre os resultados escolares do último quadriénio, e sua evolução...”;	RAEE – UGE26
	“O Agrupamento não tem constituída uma equipa de auto-avaliação, estando, contudo, instituídos procedimentos de recolha de dados (taxas de transição/conclusão e de retenção/abandono escolar) e de análise trimestral dos resultados escolares...”; [Ponto fraco:] “inexistência de um processo de auto-avaliação que abranja diversas áreas...”	RAEE – UGE27
“Esta tarefa [a das práticas de auto-avaliação, antes da UMAI] tem incidido nos resultados académicos, nos balanços de actividades e na avaliação do PE.”; Com a UMAI, foi “lançada a observação de aulas, com recurso a grelhas de observação, e a reflexão sobre as práticas, em sala de aula.”; “Regista-se que a avaliação se fundamenta no Quadro de Referência da Avaliação Externa da IGE, sendo a partir deste que, em 2008-2009, foram seleccionados novos campos de análise, nomeadamente, o sucesso académico, o comportamento e a disciplina, e a participação dos pais e de outros elementos da comunidade. No presente ano lectivo [2009-2010], dando continuidade ao trabalho em curso, os campos de análise foram ampliados aos domínios dos resultados, da prestação do serviço educativo e ainda a alguns aspectos da organização educativa.”;	RAEE – UGE28	

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A6.1	<p>“De forma mais sistemática, têm sido objecto de uma avaliação, apoiada na informação recolhida por ano, turma, departamento e ciclo de ensino, considerado também o desempenho dos alunos nas provas de aferição e nos exames nacionais do ensino básico (nos últimos 6 anos).”; “A auto-avaliação, apesar do seu carácter contínuo e do reconhecimento que suscita, não se constitui num projecto abrangente, que faculte informação acerca de todas as áreas do funcionamento.”; [Ponto fraco:] “Restrição do processo de auto-avaliação a algumas áreas de funcionamento da unidade de gestão, condicionando uma percepção global da sua dinâmica.”</p>	<p>RAEE – UGE28 (continuação)</p>
	<p>“Esta equipa [a da auto-avaliação], em virtude da realização da Avaliação Externa da IGE, teve como principal tarefa a redacção, de parte significativa, do documento Apresentação do Agrupamento. Para tal, o seu trabalho (...) viabilizou a recolha de informação pertinente acerca do PE, da Ligação à Comunidade, do Clima e Ambiente Educativos e dos Resultados Escolares.”; “Não obstante a fragilidade do processo agora iniciado, o agrupamento possui algumas práticas avaliativas internas, ao nível da monitorização do desempenho dos alunos e das estruturas de coordenação e supervisão, do cumprimento do PAA, da aferição do grau de satisfação dos pais em relação às AEC e da auscultação dos agentes educativos sobre a organização e gestão escolares.”; “A organização identifica alguns pontos fortes e pontos fracos, em resultado da auto-avaliação iniciada e de práticas regulares de avaliação interna, centradas na análise dos resultados académicos dos alunos, na monitorização das práticas lectivas e na auscultação dos agentes educativos.”</p>	<p>RAEE – UGE29</p>
	<p>Ponto forte: “A prática sistemática de análise dos resultados académicos, com reflexos na reformulação das práticas pedagógicas.”</p>	<p>RAEE – UGE31</p>
	<p>“O principal objectivo da CAI recaiu na identificação de pontos fortes e pontos fracos, bem como de oportunidades de aperfeiçoamento da organização. Estas constam do Plano de Melhoria e incidem no PE, na Gestão e Organização Pedagógica, no Clima e Ambiente Educativos, na Participação da Comunidade Educativa, no Sucesso Escolar e Educativo/Resultados e na Auto-Regulação e Melhoria.”</p>	<p>RAEE – UGE32</p>
	<p>“Tendo por base o modelo CAF, foram elaborados questionários”</p>	<p>RAEE – UGE33</p>
	<p>“Encontrando-se [o processo de auto-avaliação] numa fase embrionária, foi suportado, antes, pelos relatórios dos responsáveis dos órgãos, das estruturas de orientação educativa e dos projectos/actividades, bem como pela análise dos resultados escolares.”</p>	<p>RAEE – UGE34</p>
	<p>“Tendo por base o conhecimento que os membros do grupo detinham sobre avaliação, adoptaram um modelo que, no seu quadro de referência, deu enfoque às áreas do Contexto e Caracterização da Escola, PE, Organização e Gestão Escolar, Ensino e Aprendizagem, Clima e Ambiente Educativo e dos Resultados Escolares.”</p>	<p>RAEE – UGE35</p>
	<p>“o estabelecimento de ensino tem procedido, no entanto, à análise regular dos resultados escolares, (...) e à avaliação das actividades do seu Plano.”</p>	<p>RAEE – UGE36</p>
	<p>“A escola aprecia os resultados dos alunos, procedendo à recolha e ao tratamento dos dados estatísticos dos últimos anos.”; [Ponto fraco:] “A inexistência de mecanismos, suficientemente estruturados, de análise dos resultados escolares.”; “No sentido de aferir o grau de satisfação da comunidade educativa sobre as diferentes áreas internas, a equipa aplicou questionários a professores, a alunos, a funcionários e a encarregados de educação, preenchidos através de uma plataforma online.”</p>	<p>RAEE – UGE37</p>
<p>“a escola não tem conhecimento da evolução do seu sucesso educativo.”; “Os problemas identificados persistem, são do conhecimento de todos os actores...”; No contraditório refere: “Embora não tendo uma Comissão de Auto-Avaliação constituída, a Escola tem, no entanto, investido na realização de actividades de auto-avaliação, com vista ao conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, evidenciando-se na recolha de dados sobre resultados académicos, ao nível de disciplina, turma e ano de escolaridade, incluindo também elementos relativos a transferências, a anulações de matrícula e exclusões de frequência por excesso de faltas. Paralelamente existe um trabalho amplo e sistemático de avaliação das estruturas educativas e das acções inscritas no PAA e toda esta informação é objecto de análise nos órgãos e nas estruturas da escola...”</p>	<p>RAEE, CAEE – UGE40</p>	

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A6.1	“No domínio das auto-avaliações efectuadas, a escola tem monitorizado, com regularidade, os dados relativos ao desempenho académico dos alunos e de outros sectores, elaborando relatórios.”; “O processo de auto-avaliação tem incidido em alguns sectores, nos resultados escolares e nas actividades realizadas.”	RAEE – UGE41
	“Foram avaliadas as várias áreas previstas no CAF...”; “No entanto, não foram abordados, em profundidade, alguns aspectos fundamentais, em concreto, os processos de ensino, em contexto de aula.”; “Existem práticas sistemáticas de reflexão interna, decorrentes do tratamento dos resultados escolares (taxas de conclusão de curso, de empregabilidade, de ingresso no ensino superior e de abandono) e da elaboração de relatórios por todas as estruturas, quer em resultado dos procedimentos necessários ao financiamento a que a escola está vinculada (verbas comunitárias) quer do mecanismo de avaliação interna, o que conduziu à recolha sistemática de dados.”	RAEE – UGE42
	“A equipa de projectos (...) analisou os resultados escolares...”	RAEE – UGE43
	“Esta [equipa] tem procedido não só ao tratamento estatístico dos resultados dos alunos (taxas de sucesso, de abandono e participações disciplinares), à avaliação dos projectos e das actividades planificadas e realizadas e à auto-avaliação da BE/CRE, mas também à análise das reflexões de cada docente, sobre o trabalho realizado ao longo do ano lectivo, e da opinião veiculada pelos coordenadores de departamento.”	RAEE – UGE44
A6.2	“houve lugar à identificação de pontos fortes e fracos e à definição de estratégias de acção, insertas em planos de melhoria”; “O processo de auto-avaliação (...) permite um conhecimento real das linhas de força e das fragilidades do Agrupamento, nas diferentes áreas.”	RAEE – UGE1
	“O Agrupamento conhece os seus pontos fortes e fracos”; “foram (...) apresentadas recomendações”	RAEE – UGE2
	“Identificou alguns pontos fortes e fracos do Agrupamento, no que concerne ao funcionamento organizacional e à prestação do serviço educativo.”	RAEE – UGE3
	“A partir do diagnóstico realizado foram identificados os pontos fracos do Agrupamento...”	RAEE – UGE4
	“a inexistência de uma auto-avaliação sistemática e consolidada impede (...) a organização escolar de se conhecer como um todo e de determinar os factores que condicionam o seu exercício.”; “Estão assinalados os pontos fortes e os pontos fracos e, em função destes, é orientada a acção futura.”	RAEE – UGE5
	“a equipa de auto-avaliação (...) ainda não dispõe de informação sistematizada sobre o desempenho da organização escolar”; “a comunidade educativa identifica alguns pontos fortes e fracos, constrangimentos e oportunidades, norteadores do trabalho a prosseguir.”; “identifica como pontos fortes as parcerias, que alicerçam e que lhe garantem a abertura ao meio, o clima escolar agradável, a dimensão reduzida da organização, propicia a relações de proximidade, e o alargamento da oferta formativa.”	RAEE – UGE6
	“Até ao momento, a avaliação interna não é uma prática consistente e regular, que permita mencionar, com precisão, os pontos fortes e os pontos fracos e estabelecer uma matriz de aperfeiçoamento e a promoção do sucesso”	RAEE – UGE7
	“O documento [relatório] concebido facultava um conhecimento da realidade escolar, possibilitando ao Agrupamento inteirar-se dos seus pontos fortes e fracos. Os vectores de maior fragilidade relacionam-se com o rendimento académico dos alunos, na disciplina de Matemática, e com a qualidade das instalações.”	RAEE – UGE8
	“O Agrupamento conhece, de modo empírico, os seus pontos fortes e fracos, as suas oportunidades e constrangimentos, ...”	RAEE – UGE9
	“O Agrupamento, fruto de procedimentos de avaliação, identifica os seus pontos fortes e pontos fracos, bem como alguns constrangimentos.”	RAEE – UGE10
“O Agrupamento identifica, de forma consistente, os pontos fortes e fracos, os constrangimentos e as oportunidades, inerentes ao serviço educativo prestado e ao contexto socioeconómico e cultural em que se insere.”	RAEE – UGE14	
“Esta primeira fase [a de meados de 2007-2008, com a aplicação de questionários] culminou, após o tratamento de dados, com a produção de um relatório, identificando pontos fortes e fracos do Agrupamento.”; “A organização educativa possui um conhecimento real dos seus pontos fortes e fracos...”	RAEE – UGE15	

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A6.2	“Cada um [dos critérios incluídos no modelo CAF] refere os pontos fortes e os aspectos a melhorar...”; “A auto-avaliação veio possibilitar a todos uma informação pormenorizada sobre os desempenhos internos ...”	RAEE – UGE16
	“Em resultado do processo de auto-avaliação em curso, não são conhecidos, por ora, os pontos fortes e fracos, os constrangimentos e as oportunidades, uma vez que se aguarda a análise dos resultados dos questionários para posterior elaboração de planos de melhoria e de estratégias de consolidação dos pontos fortes.”	RAEE – UGE17
	“foi redigido um relatório final, aprovado pelo CG, estruturado segundo as temáticas em observação e com referência aos resultados da avaliação dos alunos e aos pontos fortes e fracos evidenciados.”	RAEE – UGE18
	“...foi apresentado, em Julho último, um Relatório Final, em que são expostos os dados e assinalados os pontos fortes e as áreas em que se impõe intervir, culminando com a sugestão de um Plano de Melhoria, para 2009-2010, cujos objectivos só em parte coincidem com os do PE.”; “os responsáveis pelos órgãos e estruturas de coordenação e supervisão identificam pontos fortes e fracos, tanto pelo conhecimento empírico que detêm da instituição, como pelo diagnóstico que resultou do processo de auto-avaliação.”	RAEE – UGE19
	“Os dados compilados (...), correspondentes a uma primeira fase de diagnóstico, permitiram identificar os pontos fortes e fracos, na perspectiva dos grupos inquiridos, num vasto conjunto de domínios: Organização da Escola, Liderança, Condições de Trabalho, Estruturas de Coordenação e Supervisão.”; “No relatório de auto-avaliação, ainda não apresentado ao CP, são referenciados os pontos fortes e fracos e indicadas sugestões de melhoria, as quais, à data desta avaliação [AEE], não tinham dado origem a qualquer plano de acção estruturado.”	RAEE – UGE20
	“O Agrupamento, mediante a expressão de algumas práticas avaliativas, como as que incidem na análise dos registos dos resultados escolares e das actividades, tem identificado pontos fortes e fracos...”	RAEE – UGE21
	“O Agrupamento [em 2009/2010] não conhece, de forma consistente, os seus pontos fortes e fracos, embora dê nota da existência de diversos constrangimentos, ...”	RAEE – UGE22
	“A avaliação interna e a reflexão nos órgãos e nas estruturas permitiram identificar os pontos fortes e os pontos fracos, vindo a ser integrados no Plano de Intervenção que a actual Directora submeteu ao CG transitório.”	RAEE – UGE23
	“...já tendo sido extraídas conclusões, até ao momento, bastante incipientes.”; “O processo de auto-avaliação (...) não permitiu ainda fazer um diagnóstico objectivo da realidade.”; “Na sequência do seu envolvimento no Projecto Qualidade XXI e de algumas intervenções inspectivas de que foi alvo, o Agrupamento vem elencando, desde há alguns anos, os pontos fortes e fracos, os quais têm determinado as opções, sucessivamente revistas, nos PEs. Contudo, esse diagnóstico, pouco sustentado, carece de validação. Uma primeira análise dos resultados de auto-avaliação, pela equipa responsável, demonstra que alguns dos aspectos menos conseguidos se distanciam dos enunciados no PE.”; “A identificação de pontos fortes e de pontos fracos e a definição das linhas de melhoria continuam a suportar-se na análise dos resultados académicos e em algumas práticas avaliativas, decorrentes da participação em projectos nacionais e de intervenções inspectivas realizadas.”; [Ponto forte:] “A monitorização, regular e sistemática, dos resultados académicos dos alunos, pelo CP e pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica.”	RAEE – UGE24
	“Apesar das práticas de auto-avaliação não serem sistemáticas e abrangentes, a reflexão (...) tem vindo a permitir identificar pontos fortes, fracos, constrangimentos e oportunidades...”	RAEE – UGE25
	“O conhecimento que o Agrupamento detém dos seus pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e dos constrangimentos, alargado e robustecido com os dados do diagnóstico que a actual equipa de auto-avaliação realiza, constitui o ponto de partida para a construção do novo PE.”	RAEE – UGE26
	“A análise dos resultados escolares e dos dados dos questionários (...) permitiu reconhecer alguns pontos fortes e fracos e definir as linhas gerais de actuação, em consonância com os objectivos traçados no anterior PE do Agrupamento.”	RAEE – UGE27
“A informação decorrente da auto-avaliação, se bem que circunscrita a áreas específicas, tem facultado a identificação de pontos fracos e a definição de estratégias de melhoria, contempladas no planeamento da actividade educativa.”	RAEE – UGE28	

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A6.2	“O Agrupamento, em virtude da auscultação dos actores e parceiros locais, aquando da elaboração do PE e da realização das assembleias-gerais de professores e alunos, identifica alguns dos seus pontos fortes e pontos fracos. A recente auto-avaliação contribuiu, também, para a enumeração desses pontos...”; “A organização identifica alguns pontos fortes e pontos fracos, em resultado da auto-avaliação iniciada e de práticas regulares de avaliação interna, centradas na análise dos resultados académicos dos alunos, na monitorização das práticas lectivas e na auscultação dos agentes educativos.”	RAEE – UGE29
	“Da análise já efectuada, identificaram-se problemas persistentes e outros que pela primeira vez surgiram, como a conflitualidade entre alunos, ...”	RAEE – UGE31
	“O processo de auto-avaliação, encetado pela CAI, suscitou uma reflexão séria sobre os pontos fortes e os pontos fracos da organização e a capacidade de resposta, a gerar internamente, no sentido de promover a melhoria da qualidade educativa.”	RAEE – UGE32
	“A Escola conhece alguns dos seus pontos fortes e fracos...”; “A informação recolhida foi tratada estatisticamente (valores absolutos) e elaborados relatórios, destinados ao CE e à Assembleia, nos quais se apontaram pontos fortes e fracos.”	RAEE – UGE33
	“A Escola (...) também identificou algumas das suas fragilidades, em face das quais orienta a respectiva estratégia, em consonância com as prioridades e os objectivos da política educativa perspectivada. A falta de um processo de auto-avaliação, consistente e sistemático, impede-a de conhecer, em concreto e de forma mais rigorosa, as suas debilidades.”	RAEE – UGE34
	“...foram concebidos, para 4 das áreas referidas, os respectivos relatórios, nos quais se identificaram os pontos fortes e os pontos fracos e se apresentaram as respectivas conclusões.”	RAEE – UGE35
	“A escola identificou, a partir do seu diagnóstico, os problemas com que se depara, definindo em face deles, as finalidades e estratégias orientadoras da sua política educativa que, como atrás referido, vão no sentido da diversificação da oferta formativa e da melhoria dos resultados escolares.”	RAEE – UGE36
	“A Escola tem conhecimento informal dos seus pontos fortes e fracos e das oportunidades de melhoria, tal como dos constrangimentos externos.”; “A aplicação do CAF ainda não permitiu identificar as áreas prioritárias de intervenção, numa perspectiva que garanta a eficiência do processo de melhoria e a eficácia dos resultados.”	RAEE – UGE37
	“A escola desconhece os seus pontos fortes e fracos...”; No contraditório refere: “Embora não tendo uma Comissão de Auto-Avaliação constituída, a Escola tem, no entanto, investido na realização de actividades de auto-avaliação, com vista ao conhecimento dos seus pontos fortes e fracos...”	RAEE, CAEE – UGE40
	“A informação recolhida permitiu identificar pontos fortes e fracos e, em consequência, delinear algumas acções de melhoria, não dando, todavia, uma visão global e integrada da organização escolar.”	RAEE – UGE41
	“Foram (...) identificados pontos fortes e fracos (...), de acordo com as recomendações constantes do relatório de auto-avaliação. No entanto, não foram abordados, em profundidade, alguns aspectos fundamentais, em concreto, os processos de ensino, em contexto de aula.”; “Perante as práticas de auto-regulação desenvolvidas em diferentes factores, há uma identificação consistente de pontos fortes e fracos, de oportunidades e de constrangimentos, consubstanciada num plano estratégico, integrador e assente em metodologias fundamentadas.”	RAEE – UGE42
	“Se bem que a inexistência de um processo de auto-avaliação, consistente e sistemático, impeça os vários agentes educativos de conhecer, com rigor, as debilidades da organização...”; “As práticas de auto-avaliação empreendidas pela escola, não constituindo ainda um processo devidamente estruturado, viabilizaram informação que permitiu identificar os pontos fortes e fracos, em função dos quais a direcção orienta as estratégias de actuação e o seu trabalho.”	RAEE – UGE43
	“Até ao momento a avaliação interna não é uma prática consistente e regular, que permita identificar, com precisão, pontos fortes e pontos fracos, nem elaborar uma matriz de aperfeiçoamento e de promoção do sucesso escolar.”; “a avaliação interna não tem sido abrangente, de modo a identificar pontos fortes e pontos fracos em todas as áreas-chave.”; “A reflexão promovida permitiu conhecer as fragilidades e os constrangimentos internos, se bem não exista, ainda, documentos de recolha de dados, para ajuizar da qualidade de áreas específicas do estabelecimento de educação e de ensino e do grau de satisfação dos seus utentes, em relação aos serviços prestados.”	RAEE – UGE44

A7. A divulgação dos resultados

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A7.1	“O tratamento dos dados [recolhidos em 2005/06] foi feito em 2006/07, seguindo-se a apresentação do respectivo relatório”; “A divulgação feita pela equipa de auto-avaliação, em sessões, na Escola sede e nas freguesias do concelho”	RAEE – UGE1
	“foram produzidos relatórios e apresentadas recomendações”	RAEE – UGE2
	“O trabalho produzido pela Equipa de Auto-Avaliação sistematizou-se num documento globalizante, intitulado ‘Apresentação do Agrupamento/Avaliação Externa’, em resultado de uma primeira etapa deste processo...”; “foram, formal e informalmente, promovidos momentos de debate”; “Existem procedimentos de análise e momentos de reflexão que têm permitido superar dificuldades e implementar algumas acções de melhoria na prática pedagógica”	RAEE – UGE3
	“os Órgãos e Estruturas (...) elaboram relatórios pormenorizados do nível de consecução das tarefas e das acções desenvolvidas, por período e ano lectivo.”	RAEE – UGE5
	“a equipa prevê a redacção de um relatório, a divulgar por toda a comunidade”	RAEE – UGE6
	“Foi produzido um Relatório Final de Avaliação...”; “elaboração de um Relatório Final de Avaliação Interna, entregue ao CE, pouco antes da Páscoa”	RAEE – UGE8
	“A recolha de informação [pela nova equipa], em simultâneo com os relatórios produzidos pelas estruturas intermédias, tem possibilitado a implementação de planos de melhoria.”	RAEE – UGE14
	“Esta primeira fase [a de meados de 2007-2008, com a aplicação de questionários] culminou, após o tratamento de dados, com a produção de um relatório...”	RAEE – UGE15
	“foi redigido um relatório final, aprovado pelo CG, estruturado segundo as temáticas em observação e com referência aos resultados da avaliação dos alunos e aos pontos fortes e fracos evidenciados.”; “O documento [relatório] foi divulgado junto dos órgãos e das estruturas, bem como da Associação de Pais e Encarregados de Educação.”	RAEE – UGE18
	“...foi apresentado, em Julho último, um Relatório Final, em que são expostos os dados e assinalados os pontos fortes e as áreas em que se impõe intervir, culminando com a sugestão de um Plano de Melhoria, para 2009-2010, cujos objectivos só em parte coincidem com os do PE.”	RAEE – UGE19
	“Os dados compilados, já tratados e objecto de relatórios inicial e intermédio, correspondentes a uma primeira fase de diagnóstico, permitiram identificar...”; “No relatório de auto-avaliação, ainda não apresentado ao CP, são referenciados...”	RAEE – UGE20
	“O relatório produzido [pela equipa de 2007-2008] foi divulgado no final do 3º período e a sua análise permitiu identificar as potencialidades, os constrangimentos e as oportunidades da UG e orientar a redacção do PE.”	RAEE – UGE22
	“No final, foi elaborado um relatório [pela comissão constituída em Novembro de 2005 (existindo já outra)], datado de 20 de Julho de 2007, ...”	RAEE – UGE23
	“Está prevista a reflexão e a discussão alargada dos resultados, bem como a apresentação do relatório final a toda a comunidade.”	RAEE – UGE24
	“Apesar das práticas de auto-avaliação não serem sistemáticas e abrangentes, a reflexão produzida nos órgãos de direcção e nas estruturas de coordenação e supervisão tem vindo a permitir...”	RAEE – UGE25
	“...como consta do relatório de avaliação interna...”; “Os resultados do processo são divulgados e reflectidos [nas reuniões] nos órgãos de direcção e nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica...”	RAEE – UGE28
	“Não existem, por ora, planos de melhoria, visto o tratamento dos dados não estar concluído. Pela mesma razão não foi feita a divulgação dos resultados.”	RAEE – UGE31
“O relatório final de auto-avaliação foi entregue ao Órgão de Gestão e divulgado na comunidade.”; “O processo de auto-avaliação, encetado pela CAI, suscitou uma reflexão séria sobre os pontos fortes e os pontos fracos da organização e a capacidade de resposta, a gerar internamente, no sentido de promover a melhoria da qualidade educativa.”	RAEE – UGE32	
“A informação recolhida foi tratada estatisticamente (valores absolutos) e elaborados relatórios, destinados ao CE e à Assembleia, nos quais se apontaram pontos fortes e fracos.”; “O debate das conclusões não foi alargado a toda a comunidade educativa.”; “Da reflexão da Assembleia e do CE resultou...”	RAEE – UGE33	

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A7.1	<p>“A planificação do trabalho previa (...) a divulgação dos relatórios finais, na plataforma Moodle.”; “...foram concebidos, para 4 das áreas referidas, os respectivos relatórios, nos quais se identificaram os pontos fortes e os pontos fracos e se apresentaram as respectivas conclusões.”; No contraditório refere: “Os relatórios elaborados na sequência das observações [de aulas] serviram de suporte à produção do relatório final desta área, contendo pontos fortes, os pontos fracos e as recomendações.”; “Os relatórios intermédios elaborados pela equipa de auto-avaliação foram analisados e aprovados em Assembleia, no Conselho Pedagógico e estruturas intermédias, tendo estado disponíveis, para consulta e parecer, na plataforma moodle, através dos <i>fora</i> criados para o efeito, e afixados em expositores”; “Apreciados os quatro relatórios elaborados em 2007/2008...”</p>	RAEE, CAEE – UGE35
	<p>“A informação nem sempre chega aos destinatários e a auscultação dos diversos intervenientes na acção educativa não é um instrumento de suporte à tomada de decisão.”; No contraditório refere: “Paralelamente existe um trabalho amplo e sistemático de avaliação das estruturas educativas e das acções inscritas no PAA e toda esta informação é objecto de análise nos órgãos e nas estruturas da escola...”</p>	RAEE, CAEE – UGE40
	<p>“No domínio das auto-avaliações efectuadas, a escola tem monitorizado, com regularidade, os dados relativos ao desempenho académico dos alunos e de outros sectores, elaborando relatórios.”</p>	RAEE – UGE41
	<p>“Existem práticas sistemáticas de reflexão interna, decorrentes do tratamento dos resultados escolares (...) e da elaboração de relatórios por todas as estruturas, quer em resultado dos procedimentos necessários ao financiamento a que a escola está vinculada (verbas comunitárias) quer do mecanismo de avaliação interna, o que conduziu à recolha sistemática de dados.”</p>	RAEE – UGE42
A7.2	<p>“a Equipa deu a conhecer as conclusões à generalidade da comunidade educativa.”</p>	RAEE – UGE3
	<p>“Relatório Final de Avaliação Interna, já divulgado ao corpo docente e a aguardar a apreciação do CP, ...”</p>	RAEE – UGE8
	<p>“...envolvendo toda a comunidade educativa na recolha de informação, na reflexão sobre a mesma e na definição de procedimentos para os anos seguintes.”</p>	RAEE – UGE16
	<p>“O documento [relatório] foi divulgado junto dos órgãos e das estruturas, bem como da Associação de Pais e Encarregados de Educação.”</p>	RAEE – UGE18
	<p>“No final, foi elaborado um relatório [pela comissão constituída em Novembro de 2005 (existindo já outra)], datado de 20 de Julho de 2007, levado depois ao CP e à Assembleia e divulgado à comunidade...”</p>	RAEE – UGE23
	<p>“Está prevista a reflexão e a discussão alargada dos resultados, bem como a apresentação do relatório final a toda a comunidade.”</p>	RAEE – UGE24
	<p>“Apesar das práticas de auto-avaliação não serem sistemáticas e abrangentes, a reflexão produzida nos órgãos de direcção e nas estruturas de coordenação e supervisão tem vindo a permitir ...”</p>	RAEE – UGE25
	<p>“Constata-se que todo o processo [de auto-avaliação, anterior à UMAI] se tem centrado nos docentes, em termos da concepção, análise de dados recolhidos e da definição de planos de acção de melhoria.”; “Os resultados do processo são divulgados e reflectidos nos órgãos de direcção e nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica...”</p>	RAEE – UGE28
	<p>“O relatório final de auto-avaliação foi entregue ao Órgão de Gestão e divulgado na comunidade.”</p>	RAEE – UGE32
	<p>“A informação recolhida foi tratada estatisticamente (valores absolutos) e elaborados relatórios, destinados ao CE e à Assembleia, nos quais se apontaram pontos fortes e fracos.”; “O debate das conclusões não foi alargado a toda a comunidade educativa.”; “Da reflexão da Assembleia e do CE resultou...”</p>	RAEE – UGE33
<p>“O desenrolar do processo não contou com a auscultação e o acompanhamento de toda a comunidade educativa.”; No contraditório refere “Os relatórios intermédios elaborados pela equipa de auto-avaliação foram analisados e aprovados em Assembleia, no Conselho Pedagógico e estruturas intermédias, tendo estado disponíveis, para consulta e parecer, na plataforma moodle, através dos <i>fora</i> criados para o efeito, e afixados em expositores”</p>	RAEE, CAEE – UGE35	
<p>No contraditório refere: “Paralelamente existe um trabalho amplo e sistemático de avaliação das estruturas educativas e das acções inscritas no PAA e toda esta informação é objecto de análise nos órgãos e nas estruturas da escola...”</p>	CAEE – UGE40	

A8. As ações de melhoria

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A8.1	<p>“foram delineadas estratégias de acção, inseridas em planos de melhoria, concebidos para as diversas estruturas e para o Conselho Pedagógico, com vista à superação de dificuldades e à melhoria do desempenho escolar.”; “Foram definidos procedimentos para a elaboração/normalização de actas, resultantes das reuniões dos diversos órgãos e estruturas, que passaram a constituir-se como documentos de análise, potenciadores da tomada de decisão”; “Persistiu-se na reformulação de documentos e na avaliação comparada de resultados, tendo em conta as taxas de sucesso e a sua qualidade, as estratégias, o abandono escolar, os planos de melhoria e o respectivo grau de conhecimento.”; “a Comissão de Auto-Avaliação estruturou não só o seu Plano de Acção, mas também os Planos respeitantes às Estruturas de Coordenação e Supervisão e ao Conselho Pedagógico, procurando, deste modo, orientar e potenciar os procedimentos de trabalho e torná-los mais céleres.”; “A próxima etapa remete a responsabilidade de elaboração destes Planos [de Acção] para os diferentes órgãos e estruturas”</p>	RAEE – UGE1
	<p>“ausência de planos de acção de melhoria, de acordo com as prioridades identificadas no PE”</p>	RAEE – UGE2
	<p>“o Agrupamento (...) constituiu, no ano 2008/09, uma equipa de auto-avaliação, para uma mais ajustada e abrangente definição de planos de melhoria.”</p>	RAEE – UGE3
	<p>“... não houve lugar à concepção de planos de acção de melhoria”</p>	RAEE – UGE4
	<p>“Na sequência do tratamento da informação recolhida, foram gizadas acções de remediação e de melhoria, sobretudo ao nível das modalidades de apoio, do reforço de algumas áreas disciplinares e das medidas conducentes à diminuição da indisciplina.”</p>	RAEE – UGE5
	<p>“O problema do insucesso, em disciplinas específicas, tem levado à definição de estratégias de superação.”</p>	RAEE – UGE6
	<p>“A análise dos resultados, não muito circunstanciada, irá constituir, num futuro próximo, um ponto de partida para a elaboração de um plano de intervenção pedagógica. Até ao momento, não foram incrementadas acções decorrentes de planos de melhoria.”; “inexistência de planos de melhoria, com metas bem definidas.”</p>	RAEE – UGE8
	<p>“Os dados recolhidos fundamentaram algumas decisões, ao nível das modalidades de apoio, dos critérios de constituição de turmas, da gestão curricular e da aproximação aos encarregados de educação.”; “o reconhecimento de debilidades motivou a reformulação do PE e a elaboração de um plano de melhoria, no qual se fixam as áreas prioritárias de actuação.”</p>	RAEE – UGE10
	<p>“A recolha de informação [pela nova equipa], em simultâneo com os relatórios produzidos pelas estruturas intermédias, tem possibilitado a implementação de planos de melhoria.”; “Regista-se, ainda, que os próprios relatórios de balanço final, produzidos pelas estruturas intermédias, são também fonte considerável de informação, que tem possibilitado a elaboração e o reajustamento dos planos de melhoria implementados.”; “Em sequência, face aos pontos fortes e fracos identificados [pela nova equipa] e ao conhecimento da região, dos recursos humanos e materiais disponíveis e das potencialidades em perspectiva, foram delineadas medidas para ultrapassar os pontos considerados vulneráveis.”</p>	RAEE – UGE14
	<p>“Em face da análise dos dados recolhidos, foram elaborados o PE e o PAA de Melhoria, concebidos para minimizar as dificuldades dos estudantes, nas áreas consideradas deficitárias, assim como o Plano de Formação para o pessoal docente e não docente.”</p>	RAEE – UGE15
	<p>“processo de auto-avaliação, com impacto na identificação de pontos fortes e fracos que permitam a elaboração e a execução do Plano de Melhoria.”</p>	RAEE – UGE16
	<p>Em 2008-2009, foram “Identificados os principais problemas, foi estabelecido um plano de acção, para concretização das metas entretanto delineadas, a constar do PE.”</p>	RAEE – UGE17
	<p>“não tendo sido estabelecidas as formas de implementação dos planos de melhoria, não é possível constatar os efeitos da avaliação interna na organização e nas práticas profissionais.”</p>	RAEE – UGE18

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A8.1	<p>“...foi apresentado, em Julho último, um Relatório Final, em que são expostos os dados e assinalados os pontos fortes e as áreas em que se impõe intervir, culminando com a sugestão de um Plano de Melhoria, para 2009-2010, cujos objectivos só em parte coincidem com os do PE. Apesar de propor diversas acções, nas vertentes mencionadas, e de designar os respectivos responsáveis, o Plano não estabelece, porém, momentos de avaliação intermédios e critérios ou indicadores de medida que possibilitem a sua monitorização. À data, encontra-se em fase de constituição uma nova equipa para acompanhar a execução do Plano de Melhoria, perspectivando-se o envolvimento de alunos e de pais e encarregados de educação.”</p>	RAEE – UGE19
	<p>“A informação recolhida [nos relatórios] irá suportar a elaboração do novo PE.”; “No relatório de auto-avaliação, ainda não apresentado ao CP, são referenciados os pontos fortes e fracos e indicadas sugestões de melhoria, as quais, à data desta avaliação [a avaliação externa], não tinham dado origem a qualquer plano de acção estruturado.”</p>	RAEE – UGE20
	<p>“Desde 2005-2006, têm vindo a ser adoptados procedimentos de registo das actividades e dos resultados académicos, para recolha de dados, que suscitam a reflexão sobre a organização escolar e conduzem a propostas de melhoria. Com base nos relatórios descritivos e/ou críticos, as estruturas de coordenação e supervisão propõem estratégias construtivas de reforço da qualidade.”; “O Agrupamento, mediante a expressão de algumas práticas avaliativas, como as que incidem na análise dos registos dos resultados escolares e das actividades, tem identificado pontos fortes e fracos, determinantes na definição de estratégias de intervenção, com vista à melhoria da prestação dos estudantes e do serviço educativo.”</p>	RAEE – UGE21
	<p>O Agrupamento “aguarda a análise dos resultados do CAF para revalidar o diagnóstico anteriormente feito, elaborar planos de acção de melhoria para minorar as fragilidades e decidir as estratégias de consolidação dos pontos fortes a adoptar.”</p>	RAEE – UGE22
	<p>“o anterior processo de avaliação interna, concluído em Julho de 2007, não foi consequente. (...) não deu origem a quaisquer iniciativas conducentes à superação das fragilidades.”; “o trabalho realizado [pela comissão constituída em Novembro de 2005], não deu origem a quaisquer acções de melhoria, por vicissitudes relacionadas com a estabilidade do então Órgão de Gestão.”; “Para a auto-avaliação (...) foi constituída, no passado dia 18 de Novembro [de 2009], uma nova equipa de docentes, que reuniu uma única vez, para definir o seu objecto de abordagem.”</p>	RAEE – UGE23
	<p>“Apesar das práticas de auto-avaliação não serem sistemáticas e abrangentes, a reflexão produzida (...) tem vindo a permitir (...) traçar planos de melhoria e, em consequência, a sustentar o progresso do Agrupamento.”</p>	RAEE – UGE25
	<p>“Não obstante o processo se encontrar em fase embrionária, os órgãos e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica nunca abandonaram as práticas de avaliação organizacional, empreendidas de forma regular e sistemática, (...) e de propor, em consequência, as correspondentes medidas e estratégias de intervenção.”; “Assinalaram, também, factores internos e externos, com impacto no crescimento da organização escolar, sem, todavia, terem procedido à elaboração de planos estruturados de melhoria, em face das debilidades diagnosticadas, geradores da acção concertada de todos os agentes educativos.”</p>	RAEE – UGE26
	<p>“O Agrupamento não tem constituída uma equipa de auto-avaliação, estando, contudo, instituídos procedimentos de recolha de dados (...) e de análise trimestral dos resultados escolares, em CP, nos departamentos curriculares e nos conselhos de turma, com base nos quais são perspectivadas propostas de melhoria.”; [Ponto fraco:] “inexistência de um processo de auto-avaliação que abranja diversas áreas e que permita, de forma consistente, estabelecer planos de acção sustentados para a melhoria da instituição.”; “A análise dos resultados escolares e dos dados dos questionários (...) permitiu reconhecer alguns pontos fortes e fracos e definir as linhas gerais de actuação, em consonância com os objectivos traçados no anterior PE do Agrupamento.”</p>	RAEE – UGE27
	<p>“A informação decorrente da auto-avaliação, se bem que circunscrita a áreas específicas, tem facultado a identificação de pontos fracos e a definição de estratégias de melhoria, contempladas no planeamento da actividade educativa.”; “Os resultados do processo (...) dão origem a medidas de melhoria, que se reflectem no planeamento.”; “Constata-se que todo o processo [de auto-avaliação, anterior à UMAI] se tem centrado nos docentes, em termos da concepção, análise de dados recolhidos e da definição de planos de acção de melhoria.”</p>	RAEE – UGE28

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A8.1	“ainda não foi delineado um plano de estratégico para ultrapassar as dificuldades, minimizar o impacto dos constrangimentos e aproveitar as oportunidades”	RAEE – UGE29
	“Da análise já efectuada, identificaram-se problemas persistentes e outros que pela primeira vez surgiram, como a conflitualidade entre alunos, servindo este diagnóstico de base para a reformulação do PE. Não existem, por ora, planos de melhoria, visto o tratamento dos dados não estar concluído.”	RAEE – UGE31
	“A CAI elaborou um Plano de Melhoria que define os objectivos e as metas a atingir, para cada área de acção, a cargo das diferentes estruturas da (...) [escola] e regulado pela Coordenadora da Comissão de Avaliação.”; “Em consequência do trabalho apresentado [pela CAI], foram constituídas comissões, responsáveis pelo desenvolvimento do Plano de Melhoria, no presente ano lectivo [ano 2008/09].”	RAEE – UGE32
	“A Escola conhece alguns dos seus pontos fortes e fracos, pese embora a inexistência de uma avaliação interna, sistematizada, que lhe permita identificar com rigor áreas de melhoria. Contudo, os vários órgãos e estruturas têm efectuado a avaliação de diferentes campos organizacionais, de forma autónoma. Todavia, tem conseguido definir um rumo, no sentido do progresso, suportado no diagnóstico de fragilidades, resultantes de algumas intervenções externas e da acutilância dos seus responsáveis.”	RAEE – UGE33
	“A Escola (...) também identificou algumas das suas fragilidades, em face das quais orienta a respectiva estratégia, em consonância com as prioridades e os objectivos da política educativa perspectivada.”	RAEE – UGE34
	“Nesta sequência, em Setembro de 2008, a Assembleia definiu as linhas de prioridade, para o ano lectivo 2008/09.”; “Numa visão prospectiva, a equipa estabeleceu, para o ano de 2008/09, um plano de trabalho, para consolidação e aperfeiçoamento do processo.”; No contraditório refere: “Apreciados os quatro relatórios elaborados em 2007/2008, a Assembleia, ouvido o Conselho Pedagógico, aprovou 11 prioridades para o plano de melhoria da escola, depois de ter analisado uma lista preliminar de 23 prioridades apresentadas pela equipa de auto-avaliação; Das onze prioridades aprovadas pela Assembleia, três entraram no plano anual de 2008/2009.”	RAEE, CAEE – UGE35
	“A escola identificou, a partir do seu diagnóstico, os problemas com que se depara, definindo em face deles, as finalidades e estratégias orientadoras da sua política educativa que, como atrás referido, vão no sentido da diversificação da oferta formativa e da melhoria dos resultados escolares.”	RAEE – UGE36
	“ A escola (...) não definiu planos de melhoria.”; No contraditório refere: “Paralelamente existe um trabalho amplo e sistemático de avaliação das estruturas educativas e das acções inscritas no PAA e toda esta informação é objecto de análise nos órgãos e nas estruturas da escola, contribuindo para a definição de algumas estratégias de melhoria que são delineadas a partir dos grupos/ departamentos curriculares para Conselho Pedagógico e Conselho Executivo.”	RAEE, CAEE – UGE40
	“A informação recolhida permitiu identificar pontos fortes e fracos e, em consequência, delinear algumas acções de melhoria...”	RAEE – UGE41
	“Foram (...) introduzidas algumas acções de melhoria, de acordo com as recomendações constantes do relatório de auto-avaliação.”; “Perante as práticas de auto-regulação desenvolvidas em diferentes factores, há uma identificação consistente de pontos fortes e fracos, de oportunidades e de constrangimentos, consubstanciada num plano estratégico, integrador e assente em metodologias fundamentadas.”	RAEE – UGE42
A8.2	“a Comissão de Auto-Avaliação estruturou não só o seu Plano de Acção, mas também os Planos respeitantes às Estruturas de Coordenação e Supervisão e ao Conselho Pedagógico”	RAEE – UGE1
	“A auto-avaliação (...) teve, como consequência, a elaboração de um PAA, com o contributo dos órgãos e das estruturas, responsabilizando os vários sectores e favorecendo uma acção coordenada.”; “...envolvendo toda a comunidade educativa na recolha de informação, na reflexão sobre a mesma e na definição de procedimentos para os anos seguintes.”	RAEE – UGE16
	“ À data, encontra-se em fase de constituição uma nova equipa para acompanhar a execução do Plano de Melhoria, perspectivando-se o envolvimento de alunos e de pais e encarregados de educação.”	RAEE – UGE19
	“Com base nos relatórios descritivos e/ou críticos, as estruturas de coordenação e supervisão propõem estratégias construtivas de reforço da qualidade”	RAEE – UGE21

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	<p>“Não obstante o processo se encontrar em fase embrionária, os órgãos e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica nunca abandonaram as práticas de avaliação organizacional, empreendidas de forma regular e sistemática, (...) e de propor, em consequência, as correspondentes medidas e estratégias de intervenção.”</p>	RAEE – UGE26
	<p>“Constata-se que todo o processo [de auto-avaliação, anterior à UMAI] se tem centrado nos docentes, em termos da concepção, análise de dados recolhidos e da definição de planos de acção de melhoria.”</p>	RAEE – UGE28
	<p>“A CAI elaborou um Plano de Melhoria...”</p>	RAEE – UGE32
	<p>“Nesta sequência, em Setembro de 2008, a Assembleia definiu as linhas de prioridade, para o ano lectivo 2008/09.”; “Numa visão prospectiva, a equipa estabeleceu, para o ano de 2008/09, um plano de trabalho, para consolidação e aperfeiçoamento do processo.”; No contraditório refere: “Apreciados os quatro relatórios elaborados em 2007/2008, a Assembleia, ouvido o Conselho Pedagógico, aprovou 11 prioridades para o plano de melhoria da escola, depois de ter analisado uma lista preliminar de 23 prioridades apresentadas pela equipa de auto-avaliação”</p>	RAEE, CAEE – UGE35
	<p>No contraditório refere: “toda esta informação é objecto de análise nos órgãos e nas estruturas da escola, contribuindo para a definição de algumas estratégias de melhoria que são delineadas a partir dos grupos/ departamentos curriculares para Conselho Pedagógico e Conselho Executivo”</p>	CAEE – UGE40
A8.3	<p>“A título de exemplo, registam-se a inexistência de abandono escolar, a diminuição de casos de indisciplina, com a criação da Comissão de Segurança e Procedimento Disciplinar, cuja actividade tem produzido também resultados no acompanhamento de situações problemáticas, a par do reforço da comunicação com os encarregados de educação, através da rádio local, como meio difusor de informação, relativamente ao desenvolvimento de actividades, no âmbito do PAA, e às datas de realização das reuniões de avaliação interna.”; “Tem possibilitado uma intervenção consubstanciada em dados concretos, de forma a solucionar os problemas detectados, mediante o desenvolvimento de uma política interna, capaz de responder às expectativas dos discentes e dos respectivos encarregados de educação, e traduzida numa perspectiva de Escola Inclusiva, investindo numa oferta educativa, também ela capaz de atrair os alunos, levando-os a permanecerem na Escola e a concluírem o Ensino Secundário.”</p>	RAEE – UGE1
	<p>“Existem procedimentos de análise e momentos de reflexão que têm permitido superar dificuldades e implementar algumas acções de melhoria na prática pedagógica”</p>	RAEE – UGE3
	<p>“Até ao momento, não foram incrementadas acções decorrentes de planos de melhoria.”</p>	RAEE – UGE8
	<p>“o reconhecimento de debilidades motivou a reformulação do PE...”</p>	RAEE – UGE10
	<p>“A recolha de informação [pela nova equipa], em simultâneo com os relatórios produzidos pelas estruturas intermédias, tem possibilitado a implementação de planos de melhoria.”</p>	RAEE – UGE14
	<p>“processo de auto-avaliação, com impacto na identificação de pontos fortes e fracos que permitam a elaboração e a execução do Plano de Melhoria.”</p>	RAEE – UGE16
	<p>“À data, encontra-se em fase de constituição uma nova equipa para acompanhar a execução do Plano de Melhoria, perspectivando-se o envolvimento de alunos e de pais e encarregados de educação.”</p>	RAEE – UGE19
	<p>“A prática sistemática de análise dos resultados académicos, com reflexos na reformulação das práticas pedagógicas.”</p>	RAEE – UGE31
	<p>“Em consequência do trabalho apresentado [pela CAI], foram constituídas comissões, responsáveis pelo desenvolvimento do Plano de Melhoria, no presente ano lectivo [ano 2008/09].”</p>	RAEE – UGE32
	<p>“Da reflexão da Assembleia e do CE resultou a implementação de acções de melhoria, ao nível da requalificação dos espaços (casas de banho e Bufete) e da actualização do inventário.” No contraditório pedem para acrescentar “e no funcionamento da dinâmica dos Departamentos”</p>	RAEE, CAEE – UGE33
	<p>“Numa visão prospectiva, a equipa estabeleceu, para o ano de 2008/09, um plano de trabalho, para consolidação e aperfeiçoamento do processo.”</p>	RAEE – UGE35
	<p>“Foram (...) introduzidas algumas acções de melhoria, de acordo com as recomendações constantes do relatório de auto-avaliação.”;</p>	RAEE – UGE42

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A8.4	<p>“...sendo perceptíveis já alguns efeitos decorrentes dos procedimentos adoptados. A título de exemplo, registam-se a inexistência de abandono escolar, a diminuição de casos de indisciplina, com a criação da Comissão de Segurança e Procedimento Disciplinar, cuja actividade tem produzido também resultados no acompanhamento de situações problemáticas, a par do reforço da comunicação com os encarregados de educação, através da rádio local, como meio difusor de informação, relativamente ao desenvolvimento de actividades, no âmbito do PAA, e às datas de realização das reuniões de avaliação interna.”; “O processo de autoavaliação (...) tem possibilitado uma intervenção consubstanciada em dados concretos, de forma a solucionar os problemas detetados, mediante o desenvolvimento de uma política interna, capaz de responder às expectativas dos discentes e dos respetivos encarregados de educação, e traduzida numa perspetiva de Escola Inclusiva, investindo numa oferta educativa, também ela capaz de atrair os alunos, levando-os a permanecerem na Escola e a concluírem o Ensino Secundário”</p>	RAEE – UGE1
	<p>“Existem procedimentos de análise e momentos de reflexão que têm permitido superar dificuldades e implementar algumas ações de melhoria na prática pedagógica.”</p>	RAEE – UGE3
	<p>“os mecanismos de avaliação interna (...) ainda que não se incluam numa prática autoavaliativa sistemática, são instrumentos de melhoria com impacto no planeamento e na gestão das atividades e na organização do Agrupamento”</p>	RAEE – UGE10
	<p>“A auto-avaliação (...) teve, como consequência, a elaboração de um PAA, com o contributo dos órgãos e das estruturas, responsabilizando os vários sectores e favorecendo uma acção coordenada.”</p>	RAEE – UGE16
	<p>“não tendo sido estabelecidas as formas de implementação dos planos de melhoria, não é possível constatar os efeitos da avaliação interna na organização e nas práticas profissionais.”</p>	RAEE – UGE18
	<p>“Esta experiência [originada pela UMAI] teve repercussões na dinâmica interna, sobretudo pelo impacto na aferição de critérios e nos modos de trabalho.”; “Este processo [o da avaliação interna] tem consolidado os pontos fortes do Agrupamento, com enfoque no clima educativo, e ajudado a fazer face aos constrangimentos detectados, de que se releva a pouca motivação dos alunos para o prosseguimento de estudos.”</p>	RAEE – UGE28
	<p>“O facto de ainda não terem sido traçados planos de melhoria não permite detectar os efeitos na gestão das actividades e nas práticas profissionais”</p>	RAEE – UGE31
	<p>“Ainda não foi possível avaliar o impacto das acções de melhoria, visto ser o primeiro ano da sua operacionalização.”</p>	RAEE – UGE32
	<p>“A auto-avaliação ainda não produziu efeitos consistentes na gestão das actividades e nas práticas profissionais.”; No contraditório referem: “a auto-avaliação conduziu a alguns efeitos na gestão das actividades...”</p>	RAEE; CAEE – UGE33
<p>“A auto-avaliação não gerou, por enquanto, alterações significativas na organização e no funcionamento da escola e nas práticas profissionais, não se revendo alguns dos interlocutores nas conclusões apresentadas.”; No contraditório refere: “As práticas de avaliação interna e a auto-avaliação têm provocado mudanças (algumas podem ser consideradas melhorias) nas práticas profissionais, no processo de ensino aprendizagem, na organização e nos resultados escolares.”</p>	RAEE; CAEE – UGE35	

TEMA B – CONSTRANGIMENTOS E OPORTUNIDADES À AUTOAVALIAÇÃO

B1. Os fatores dificultadores

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
B1.1	Ponto fraco: “Falta de formação dos elementos da equipa de avaliação interna, por se encontrarem, na sua maioria, envolvidos, pela primeira vez, neste processo.”; “A nova equipa, confrontada com a inexperiência e a falta de formação, pretende aperfeiçoar-se, investindo na formação e na troca de experiências com várias unidades de gestão.”	RAEE – UGE15
	Ponto fraco: “O diminuto envolvimento dos alunos e dos pais na vida do Agrupamento, nomeadamente no processo de elaboração do PE e na equipa que procedeu à auto-avaliação.”	RAEE – UGE19
	“No processo [levado a cabo pela comissão constituída em Novembro de 2005] foram chamados a intervir professores, alunos, pessoal não docente, pais e encarregados de educação e autarquia, tendo sido considerado o grau de participação dos docentes, como uma condicionante, já que só 42% entregaram os respectivos questionários.”; “o trabalho realizado [pela comissão constituída em Novembro de 2005], não deu origem a quaisquer acções de melhoria, por vicissitudes relacionadas com a estabilidade do então Órgão de Gestão.”	RAEE – UGE23
	“A auto-avaliação, apesar do seu carácter contínuo e do reconhecimento que suscita, não se constitui num projecto abrangente, que faculte informação acerca de todas as áreas do funcionamento. Por outro lado, não está cimentada numa cultura de participação, o que limita uma visão partilhada por todos das áreas problemáticas da organização.”	RAEE – UGE28
	Ponto fraco: “A dificuldade de comunicação entre os vários Órgãos e as Estruturas de Coordenação e Supervisão, condicionante à tomada de decisões e à monitorização dos processos encetados.”; “A concepção de um plano de melhoria depende da continuidade do processo de auto-avaliação e da implicação, mais activa e alargada, de outros elementos da Escola e do meio local.”	RAEE – UGE35
	Ponto fraco: “Composição da equipa de auto-avaliação, apenas por docentes, restringindo a apresentação de outras perspectivas, na concepção e na condução do processo.”	RAEE – UGE41
	Ponto fraco: “Fraco envolvimento do corpo não docente e dos pais e encarregados de educação na construção dos documentos orientadores da escola e no processo de auto-avaliação, o que limita a possibilidade de participação da comunidade educativa.”	RAEE – UGE43
	“...a ausência de planeamento, quanto à auto-avaliação e a um mecanismo de monitorização do cumprimento das metas traçadas, limite a capacidade de auto-regulação ...”	RAEE – UGE44
B1.2	Constrangimento: “A renovação do corpo docente, em resultado do último concurso de colocação de professores [que obrigou à reformulação da equipa de auto-avaliação]”	RAEE – UGE15
	“o trabalho realizado [pela comissão constituída em Novembro de 2005], não deu origem a quaisquer acções de melhoria, por vicissitudes relacionadas com a estabilidade do então Órgão de Gestão.”	RAEE – UGE23

B2. Os fatores facilitadores

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
B2.1	Oportunidade: “A participação de todos os agentes educativos, na consolidação do processo de auto-avaliação e dos planos de acção que dele derivam.”	RAEE – UGE16
	Oportunidade: “O envolvimento de todos os agentes educativos na consolidação do processo de auto-avaliação e dos planos de acção que dele derivam.”	RAEE – UGE19
	Oportunidade: “O envolvimento de todos os agentes educativos e parceiros, no processo de auto-avaliação, de forma mais sistemática e regular.”	RAEE – UGE20
	Oportunidade: “A interiorização de uma cultura de auto-avaliação, favorável à melhoria do planeamento e da gestão das actividades, dos resultados escolares e das práticas profissionais.”	RAEE – UGE21
	Oportunidade: “A consolidação do processo de auto-avaliação, agora com uma participação mais abrangente e uma maior abertura às diferentes sensibilidades da comunidade, para identificação dos pontos fortes e fracos da organização e para a redefinição das áreas de melhoria.”	RAEE – UGE22
	Oportunidade: “O desenvolvimento do processo de auto-avaliação, com a participação de representantes da comunidade educativa, por forma a constituir-se como um instrumento de regulação interna e de melhoria da qualidade do serviço educativo.”	RAEE – UGE23
	Oportunidade: “O envolvimento de todos os agentes educativos na consolidação do processo de auto-avaliação e na definição de planos de acção, conducentes à melhoria do serviço prestado e dos resultados dos alunos.”	RAEE – UGE35
	A escola “revela capacidade para incrementar os procedimentos de auto-avaliação, pela forma criteriosa com que a equipa rentabiliza os recursos humanos, materiais e científicos de que dispõe.”; “A motivação do CE, da EAI e dos restantes elementos da comunidade, os planos e os projectos implementados, a abertura para o exterior e a preocupação com a qualidade geram sinergias indutoras de uma dinâmica interna muito positiva, no sentido da sustentabilidade do progresso.”	RAEE – UGE37
B2.2	“A nova equipa, confrontada com a inexperiência e a falta de formação, pretende aperfeiçoar-se, investindo na formação e na troca de experiências com várias unidades de gestão.”	RAEE – UGE15
	“A direcção e a equipa de auto-avaliação entendem que o apoio oportuno da entidade externa, face ao trabalho já concretizado, é crucial para a execução de um projecto sustentado e global no desempenho do Agrupamento.”	RAEE – UGE25
	Oportunidade: “O envolvimento de outros elementos externos, na consolidação do processo de auto-avaliação.”	RAEE – UGE37
	“o director reconhece a importância de aprofundar o processo de auto-avaliação com o apoio de parceiros externos.”	RAEE – UGE44

Apêndice XV

Grelhas de análise (segundo o sistema de categorias definido) às respostas à questão 4.1 do grupo II do questionário Q2

TEMA C – EXPETATIVAS E PERSPETIVAS SOBRE A AUTOAVALIAÇÃO

C2. As perspetivas dos inquiridos sobre a(s)...

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
C2.3	“A avaliação dos serviços e das estruturas do Agrupamento, que fornece um <i>feedback</i> dos utilizadores dos mesmos o que, em conjunto com os indicadores de eficácia recolhidos permite agir no sentido da melhoria dos referidos serviços.”	Q2-R1-UGE1
	“A avaliação do serviço educativo e os relatórios de final de Período que decorrem da normalização das atas e de onde se tem conhecimento de todos os aspetos relativos a resultados, estratégias e necessidades.”	Q2-R2-UGE1
	“Elaboração de questionários e tratamento de dados”	Q2-R1-UGE2
	“Realização de questionários à comunidade educativa e tratamento de dados; Comparação dos resultados escolares”	Q2-R2-UGE2
	“Realização de inquéritos a toda a comunidade escolar. Documentos de auto e hétero-avaliação para as actividades do Plano Anual de Actividades, clubes, projectos, salas de estudo, ...”	Q2-R1-UGE3
	“Foi recentemente elaborado um questionário sobre auto avaliação na escola. Neste foi pedido que nos manifestasse-mos sobre as diferentes unidades e o grau de satisfação sobre essas mesmas unidades. Aguardamos tratamento e divulgação de resultados.”	Q2-R2-UGE3
	“A Escola realiza de forma regular uma análise ao desempenho escolar dos alunos e procura implementar estratégias de forma a melhorar o seu rendimento escolar.”	Q2-R3-UGE3
	“A comparação de metodologias e resultados escolares leva a uma partilha entre todos os docentes no sentido de melhorar os resultados de todos. Ex: a utilização da Pedagogia de Projecto e articulação entre anos, ciclos e escolas.”	Q2-R1-UGE4
	“a articulação com todos os níveis de ensino e a avaliação da actividades realizadas/não realizadas. Avaliação dos projectos do agrupamento”	Q2-R2-UGE4
	“A participação da comunidade educativa nas práticas de avaliação interna”	Q2-R1-UGE5
	“A criação dos cursos CEF, penso que se pode considerar uma boa prática no sentido em que reduziu o insucesso escolar e o abandono escolar.”	Q2-R1-UGE6
	“Reflexão sistemática sobre os resultados dos alunos e conhecer o grau de satisfação da comunidade educativa em relação aos serviços prestados por esta instituição.”	Q2-R2-UGE6
	“Considero como BOA prática os instrumentos e metodologia utilizada pela Comissão de Autoavaliação do Agrupamento e o nível de adesão da Comunidade Educativa. Os Questionários elaborados foram baseados no modelo de Grelha de Autoavaliação disponível no manual de apoio para a aplicação da CAF da DGAEP, com as devidas alterações adaptadas às escolas. (...) Para que a autoavaliação, elaborada com base na implementação da CAF, desse origem a um diagnóstico organizacional real e fiável, foi necessário ouvir todos aqueles que intervêm neste agrupamento de escolas. Para isso, foram envolvidos todo o pessoal docente e pessoal não docente, parceiros e direção executiva. Foi, também, necessário ouvir os pais/encarregados de educação e os alunos. A estes, foi feita uma selecção dos inquiridos, não tendo sido contemplados os alunos do Ensino Pré-Escolar e do 1º Ciclo (1º e 2º anos) pelo facto destes terem ainda enormes dificuldades na compreensão das questões e preenchimento do questionário. À Direção Executiva foi realizada uma entrevista, através de um guião, baseado nos nove critérios do modelo. O diagnóstico da situação foi baseado na metodologia CAF (Common Assessment Framework) - Estrutura Comum de Avaliação (...). Globalmente, ao nível da participação dos actores educativos, no processo de avaliação interna, os dados foram os seguintes:• Dos 107 colaboradores da UGE7 (65 – Pessoal Docente e 42 – Pessoal Não Docente), participaram 88, a que corresponde uma percentagem de adesão de 82,2% (76,9% - Pessoal Docente e 90,4% - Pessoal Não Docente).• Do conjunto dos 363 alunos do agrupamento seleccionados (alunos do 3º ano aos EFA/Secundário), obteve-se a participação de 294 alunos, a que corresponde 81% de adesão.• Do conjunto de 420 Encarregados de Educação, obteve-se a participação de 309, a que corresponde 73,6% de adesão.• Do conjunto dos 18 parceiros/instituições com protocolos em desenvolvimento com o agrupamento, obteve-se a participação de 12, a que corresponde 66,7% de adesão. De um total de 908 pessoas a envolver, 704 aderiram, respondendo aos questionários distribuídos (77,5%).	Q2-R1-UGE7

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	<p>Estes resultados foram considerados satisfatórios pela Comissão de Autoavaliação, com exceção da participação dos alunos dos cursos EFA/Secundário, que foi fraca, tendo ficado abaixo do pretendido. A fraca adesão deveu-se ao facto de muitos dos alunos matriculados (56), não frequentarem os cursos. As participações do Pessoal Docente e dos Encarregados de Educação poderiam ter sido um pouco maiores. Pelo contrário, é de salientar a participação dos 91 alunos do 1º Ciclo (3º e 4º anos), que na sua totalidade, preencheram e entregaram os questionários. Para além da informação recolhida através dos questionários foi também tratada informação sobre os resultados académicos, tanto do presente ano lectivo, assim como nos três anteriores e feita a análise qualitativa de documentos e recursos pedagógicos associada aos nove critérios do modelo e de, pelo menos, 28 subcritérios, adotando o sistema de pontuação (modelo clássico), com a flexibilidade possível. No diagnóstico foi feita uma separação entre os Pontos Fortes e os Aspectos a Melhorar, sendo que os “Pontos Fortes” se referiam aos aspectos que o Agrupamento já desempenhava com qualidade e sobre os quais a satisfação da comunidade escolar era bastante positiva; por outro lado, os “Aspectos a Melhorar” foram os aspectos em que o Agrupamento ainda não tinha conseguido alcançar o nível necessário à obtenção de uma maior satisfação por parte dessa mesma comunidade (os aspectos focados englobam indicadores contemplados nos questionários e sugestões de melhoria por parte da comunidade escolar). Foram feitas as análises qualitativa e quantitativa. Quanto à primeira foram identificados 133 pontos fortes e 74 oportunidades de melhoria. Mas mais importante que os pontos encontrados, é sobre os pontos fortes e principalmente sobre as oportunidades de melhoria que o Agrupamento irá encontrar a sua dinâmica de melhoria. Assim, o grupo avaliador, tendo como base as 74 (setenta e quatro) oportunidades de melhoria e alguns dos pontos fortes identificados na Autoavaliação, deixou como recomendações 8 (oito) ações de melhoria e sugeriu alguns meios necessários para a sua concretização, indicando a necessidade de estar explícito no plano de ação o(s) responsável (s), um prazo e o resultado esperado com a concretização de cada uma delas. Essas ações entraram em vigor, no presente ano letivo, integradas num Plano de Melhoria do Agrupamento.”</p>	Q2-R1-UGE7 (continuação)
C2.3	“Análise dos resultados escolares dos alunos em reunião de departamento no final de cada período.”	Q2-R2-UGE7
	“Análise dos resultados escolares, em cada período lectivo (em todos os ciclos).”	Q2-R1-UGE9
	“Ao nível dos vários Departamentos Curriculares promovem-se reuniões para análise dos resultados dos alunos, fazendo-se a comparação entre disciplinas/áreas curriculares, entre anos de escolaridade e entre períodos lectivos...”	Q2-R2-UGE9
	“Monitorização de comportamentos e de alimentação racional no refeitório”	Q2-R3-UGE9
	“A implementação de diversas actividades englobadas no Plano de Acção de Melhoria, as quais pretendem diminuir / suprimir os pontos fracos apontados nos inquéritos feitos a toda a comunidade educativa.”	Q2-R4-UGE9
	“A avaliação dos projetos dinamizados na escola vocacionados para a comunidade educativa e as suas repercussões nesta dinâmica, através de uma reflexão consistente das práticas que decorrem da implementação destes projetos, bem como os resultados obtidos e os contributos que estes podem ter para uma reorganização futura de outras respostas baseadas nas necessidades identificadas.”	Q2-R1-UGE10
	“Envolver os alunos na elaboração da autoavaliação não só como simples espetadores que se limitam a responder aos questionários mas são eles que os elaboram colocando, por vezes, questões que só eles teriam sensibilidade para as colocar porque eles são os principais atores deste cenário de ensino - aprendizagem.”	Q2-R2-UGE10
	“A articulação entre as várias equipas que coordenam outros projetos na escola. Ex: Projeto TEIP, GAAF, PE e órgão de gestão da escola.”	Q2-R1-UGE16
	“Controle dos resultados dos alunos. Auto-avaliação das práticas com vista a implementação ou reestruturação de planos de melhoria.”	Q2-R2-UGE16
	“Controlar e comparar os resultados dos alunos. Identificar pontos fortes e pontos fracos da organização”	Q2-R3-UGE16
	“Análise dos resultados escolares feita trimestralmente, pelo Conselho Pedagógico, Departamentos Curriculares e Grupos Disciplinares.”	Q2-R1-UGE19

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
C2.3	“Monitorização dos resultados escolares feita trimestralmente.”	Q2-R2- UGE19
	“Monitorização dos resultados escolares dos alunos, tendo em conta os objectivos inscritos no Projecto Educativo e no Programa Educação 2015”	Q2-R3- UGE19
	“A reflexão em grupo de autoavaliação de questões/problemas que afectam a organização do agrupamento para posteriormente proceder a uma série de diligências para resolver ou atenuar as questões/problemas. O grupo de autoavaliação, ao longo do último ano, procedeu a um diagnóstico exaustivo junto dos professores, alunos, funcionários e pais/encarregados de educação inquirindo os mesmos sobre a sua satisfação e envolvimento, relativamente a um conjunto de indicadores considerados fundamentais para um bom funcionamento do agrupamento aos vários níveis. Após análise dos resultados, o grupo de autoavaliação propôs um conjunto de sugestões de melhoria que foram implementadas e que, ao longo deste ano, foram monitorizadas tendo em consideração os objectivos a atingir. A prática de analisar e reflectir sobre os problemas e posteriormente implementar medidas correctivas para a sua resolução, parece-me uma boa prática e que tem efeitos positivos porque envolve toda a comunidade educativa.”	Q2-R1- UGE20
	“Existência de uma equipa de avaliação interna, que trabalha esta temática há 4 anos, bem como o tratamento estatístico dos resultados escolares realizado trimestralmente.”	Q2-R2- UGE20
	“A reformulação e organização de documentos orientadores da escola, como por exemplo o Projecto educativo, projecto curricular de turma, regulamento interno assim como a uniformização de documentos de forma a facilitar o seu preenchimento e a sua utilização.”	Q2-R3- UGE20
	“realização de testes intermédios em todas as disciplinas de 9ºano e no 8º nas disciplina de Matemática. Questionários à comunidade escolar”	Q2-R1- UGE22
	“As actividades do Plano Anual são avaliadas em departamento curricular; As planificações são elaboradas e reformuladas em função da avaliação que é efectuada pelos docentes do departamento de forma regular e sistemática”	Q2-R1- UGE24
	“Os planos de melhoria implementados no sentido de corrigir alguns constrangimentos que se verificavam.”	Q2-R1- UGE25
	“Começou a ser feito um questionário a todos os membros da comunidade educativa sobre o grau de satisfação em relação a todos os serviços prestados pela escola. Todos os respondem ao questionário e daí resultam pontos fortes e fracos que depois são trabalhados.Com o apoio do suporte informático é possível aplicar o questionário à totalidade dos membros da comunidade.”	Q2-R2- UGE25
	“A nível macro: Esta equipa foi formalizada este ano lectivo e ainda está a dar os primeiros passos no entanto, para que possamos ter uma perspectiva alargada, a equipa é composta por todos elementos da comunidade (professores, alunos, encarregados de educação e assistentes operacionais). Estamos a recolher dados a partir de inquéritos por questionários (seguindo os 9 critérios do modelo CAF) e evidências para podermos obter um conhecimento alargado do contexto externo e interno do Agrupamento. A nível micro: A biblioteca escolar autoavalia-se há 4 anos, a partir do modelo da RBE. Este aspecto quase que se tornou num "tubo de ensaio" para a sistematização da autoavaliação do Agrupamento.”	Q2-R1- UGE26
	“As práticas organizadas pela Biblioteca Escolar em que são monitorizadas todas as actividades propostas de forma descobrir os pontos fortes e fracos, medir o grau de envolvimento e satisfação dos elementos envolvidos: alunos, professores, encarregados de educação, direcção.”	Q2-R2- UGE26
	“Foi possível identificar os pontos fortes do desempenho da Escola, bem como as suas áreas mais frágeis. Estabelecer consensos sobre quais as áreas de melhoria mais importantes.Com base neste conhecimento está a ser possível implementar linhas de diagnóstico para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Como a organização concebe, gere e melhora os seus processos de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas e garantir mais-valias e satisfação dos clientes e outras partes interessadas. Fomentou-se ainda mais o trabalho em equipa, bem como comportamentos de mudança e inovação.”	Q2-R3- UGE26
	“Inquéritos a toda a comunidade escolar”	Q2-R1- UGE27
	“A equipa de auto-avaliação conta com o apoio de uma empresa, para apoiar na realização de tarefas morosas.”	Q2-R1- UGE29
“Auto-avaliação do agrupamento no geral, auxiliada pela empresa Another-step.”	Q2-R2- UGE29	

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
C2.3	“A Escola com a sua Auto-Avaliação, desenvolveu um plano de melhoria a ser implementado por toda a Comunidade Educativa.”	Q2-R1- UGE31
	“Resultados das classificações dos alunos - é feito um estudo estatístico, no 3º ciclo por ano e por disciplina, e no secundário também por ano e por disciplina e ainda um estudo comparativo com as classificações de exames a nível nacional.”	Q2-R1- UGE37
	“Análise das médias das classificações internas dos alunos, comparando-as com as classificações nas avaliações externas, com as médias regionais e nacionais.”	Q2-R1- UGE40
	“Estudo comparativo do sucesso educativo, ao longo do tempo desde o triénio 2002-2005 até ao triénio 2007-2010, considerando a globalidade dos alunos da escola e separando dois universos de alunos: os que frequentam cursos profissionais e os que frequentam cursos científico-humanísticos.”	Q2-R2- UGE40
	“Análise com muito detalhe de todos os resultados de exame, com elaboração de propostas por parte dos grupos de recrutamento de medidas de melhoria.”	Q2-R1- UGE41
	“Como é realizada anualmente consegue-se observar a evolução dos diferentes sectores da escola”	Q2-R1- UGE42
	“Análise dos pontos fortes e fracos da instituição”	Q2-R2- UGE42

Apêndice XVI

Grelhas de análise (segundo o sistema de categorias definido) aos documentos reunidos na investigação sobre as UGE estudadas mais aprofundadamente na segunda fase do estudo empírico

TEMA A – AS PRÁTICAS DE AUTOAVALIAÇÃO DAS UGE

A1. A tipologia das práticas implementadas

Unidades de sentido	Unidades de contexto
“O processo de auto-avaliação foi iniciado, no ano lectivo 2005/06, em período anterior à formação do Agrupamento.”; “o processo em curso se encontra praticamente consolidado”; “O processo de auto-avaliação é consistente”; “O desenvolvimento de um processo de auto-avaliação consistente, enunciando os pontos fortes e fracos do Agrupamento”	RAEE – UGE1
“O desenvolvimento de um processo de auto-avaliação consistente, enunciando os pontos fortes e fracos do Agrupamento”.	PE-UGE1
“O processo de avaliação tem cerca de 10 anos.”	DC_3- UGE1
“o Agrupamento tem desenvolvido práticas de reflexão da sua actividade e dos seus resultados, no sentido de colmatar dificuldades. Contudo, (...) constituiu, no ano 2008/09, uma equipa de auto-avaliação, para uma mais ajustada e abrangente definição de planos de melhoria.”; “O trabalho produzido pela Equipa de Auto-Avaliação sistematizou-se num documento globalizante, intitulado ‘Apresentação do Agrupamento/ Avaliação Externa’...”	RAEE – UGE3
“em termos formais (digamos, de uma maneira consistente e organizada como documento), a primeira vez foi quando se começaram a fazer as avaliações externas por parte da IGE. Eu penso que aí terá sido a primeira vez que esta escola (esta e outras obviamente) se preocupou em olhar para isto.” “Nós partimos de uma situação privilegiada: como não havia praticamente nada, toda a intervenção da avaliação interna que nós fizemos, ela foi positiva.” “Pode ser entendido como um ponto forte passarmos do não termos praticamente nada a fazer-se qualquer coisa.”	E1-UGE3
“Não obstante o processo se encontrar em fase embrionária, os órgãos e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica nunca abandonaram as práticas de avaliação organizacional, empreendidas de forma regular e sistemática, centradas no exercício das respectivas competências...”; “No passado mês de Outubro [de 2009], foi constituída uma equipa (...) com o objectivo de reiniciar o processo de auto-avaliação, já que o anterior não foi além da recolha de elementos de suporte à elaboração do PE.”	RAEE – UGE26
“Quando foi feita a avaliação externa, um dos pontos mais fracos que nós tivemos foi a autoavaliação. E, de facto, até à altura nós não tínhamos assim um trabalho muito consistente nessa matéria. (...) Podemos considerar que foi no ano letivo da avaliação externa, antes da avaliação externa. A equipa foi constituída pouco tempo antes da intervenção da IGE e aí já tinha algum trabalho preparado. Por isso, podemos considerar nesse ano letivo, antes da avaliação externa... foi quando iniciámos o trabalho.”	E1-UGE26
“C - Nós sempre tivemos autoavaliação, só que, quando veio cá a avaliação externa, no ano letivo de 2009/2010, nós, ao analisarmos aquilo que tínhamos vindo a fazer, considerámos que era um processo incipiente. Portanto, foi nessa altura, 2009/2010, que iniciámos um processo mais formal, com uma equipa diversificada” “AP - O primeiro passo está dado! O que se segue será a continuação do processo de autoavaliação que subentende a formulação de estratégias que permitam alterar os pontos fracos em fortes.” “C – (...) ainda não vivi o processo na íntegra. Ainda não está terminado.”	E2-UGE26
“As práticas de auto-avaliação empreendidas pela escola, não constituindo ainda um processo devidamente estruturado...”; “Se bem que a inexistência de um processo de auto-avaliação, consistente e sistemático, impeça...”; Pontos fracos: “Fraco envolvimento do corpo não docente e dos pais e encarregados de educação na construção dos documentos orientadores da escola e no processo de auto-avaliação, o que limita a possibilidade de participação da comunidade educativa.”; “Ausência de uma cultura de auto-avaliação, consistente e sistemática, que permita o desenvolvimento sustentado da organização escolar.”	RAEE – UGE43
“Ausência de uma cultura de auto-avaliação, consistente e sistemática, que permita o desenvolvimento sustentado da escola”	PE, ProjAA- UGE43
“A Diretora (...) Referiu que depois da AEE, dois docentes construíram um projeto da autoavaliação. Quase nunca reúnem, tendo-se juntado apenas na fase de reconstrução do PE [para o triénio 2010/2013].”	DC_1-UGE43

Unidades de sentido	Unidades de contexto
“O colega, coordenador da equipa, mostrou-me recetivo, contextualizando um pouco o processo de autoavaliação em curso: referiu a elaboração do projeto no ano transato e que estavam a iniciar a sua implementação. Hoje o projeto foi apresentado em Conselho Pedagógico (CP), onde também foi solicitada a constituição de comissões/equipas para desenvolver o trabalho.”	DC_2-UGE43
“estamos na segunda fase, de implementação do projecto, que consta essencialmente na divulgação e na constituição da comissão de avaliação.” “Para melhor poder ter a noção dos trabalhos a desenvolver, junto em anexo o projecto agora aprovado e que embora com um atraso de 1 ano está finalmente a ser implementado.”	DC_4-UGE43
“A aplicação deste modelo de avaliação interna visa inicialmente um período de três anos, a partir do ano lectivo 2010-2011, com reformulações anuais, podendo estender-se a um período de tempo mais alargado. A sua construção [do projeto] ocorre em Junho e Julho de 2010 e a sua aplicação a partir de Setembro de 2010.” “A recolha de informação decorre ao longo de três anos coincidindo com a duração de cada ciclo de estudos para o 3º ciclo do ensino básico e para o ensino secundário.”	ProjAA- UGE43
“O coordenador informou-me que não me comunicou nada, nenhuma reunião, porque pararam com a autoavaliação.” “A escola secundária e o agrupamento de escolas do concelho vão agregar, pelo que, segundo ele, não faz sentido dar continuidade à autoavaliação da escola secundária...”	DC_7-UGE43
“Demos início a um processo formal em 2009.”	E1-UGE43
“PB - Eu participei na avaliação externa da escola e, nessa altura, para nos apresentarmos aos avaliadores externos, compilamos dados sobre a escola. (...) C – (...) foi tentar fazer, em 3 meses, a compilação de tudo... Vamos ver, a informação havia, estava era dispersa.” “H - Penso que foi depois da avaliação externa... Penso que foi quando a avaliação externa considerou que um dos pontos fracos... SD, H - ...era, exatamente, a ausência de um processo formal de autoavaliação. SD - A partir daí [da preparação da AEE], as coisas começaram a ter um carácter mais formal, mas muitas já se faziam... em departamento, em grupo. H – (...) na sequência desse documento [do projeto de autoavaliação] que se produziu, este ano já fizemos uma autoavaliação... Lembram-se? Fizemos a comparação dos resultados, não foi? PB - Só tivemos duas experiências, portanto. A de preparação da avaliação externa (que tínhamos mesmo de fazer) e esta agora, que ficou pelo caminho. H - O que baralhou, de facto, agora foi a agregação das escolas SD – (...) se calhar, se não tem havido esta condicionante do mega... da agregação das escolas, agora poderíamos dar outro tipo de resposta, mais consistente, não é? C - Acabou por não se fazer também por não haver um espaço: íamos fazer isto este ano e depois acabava. (...) houve algumas iniciativas que ficaram amputadas exatamente pela notícia da agregação (...) O facto de termos sido agregados condiciona tudo (...). Foi-se perdendo o hábito quando começou a haver uma desmobilização perante isto tudo, senão iria continuar.(...) C - Eu acho que há uma certa desmotivação agora porque não sabemos nem se vamos fazer parte da equipa (risos)”	E2-UGE43

A2. A origem dos processos

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A2.1	“O processo de auto-avaliação foi iniciado, no ano lectivo 2005/06, em período anterior à formação do Agrupamento.”	RAEE – UGE1
	“O processo formal em si teve início em 2006/2007. (...) [Começaram a sentir necessidade] no ano anterior, no ano letivo anterior. Portanto, em 2005/2006. (...) todo o processo que está em execução atualmente estava concluído em 2008/2009. Houve apenas melhorias nos documentos.”	E2-UGE1

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A2.1	<p>“Houve um processo, digamos mínimo, em 2003/2004, que foi mais recolha de dados e essas coisas todas. Portanto, foi recolha de dados; foi mais taxas de sucesso e insucesso; foi isso. (...) Muito fraquinho. Muito pouco. Foi aos poucos. (...) Em 2003/2004, 2004/2005 e 2005/2006, foram dados passos muito pequeninos. Nessa altura, nós tivemos outro tipo de inspeção, que não foi a avaliação externa. Foi relativamente ao sucesso e insucesso. E a partir daí é que nós começámos, porque <i>abrimos os olhos</i> um bocadinho para isto. (...) Tivemos de começar por algum lado. Mas na avaliação externa é que nós começámos mesmo. Foi no ano anterior à avaliação externa que nós começámos mesmo com ferro e fogo. (...) Tivemos de pôr mãos à obra.”</p>	E1-UGE1
	<p>“constituiu, no ano 2008/09, uma equipa de auto-avaliação”</p>	RAEE- UGE3
	<p>“em termos formais (digamos, de uma maneira consistente e organizada como documento), a primeira vez foi quando se começaram a fazer as avaliações externas por parte da IGE. Eu penso que aí terá sido a primeira vez que esta escola (esta e outras obviamente) se preocupou em olhar para isto. (...) Mas a primeira avaliação interna que se fez talvez tenha sido há 4/5 anos.”</p> <p>“no ano da avaliação externa, para a preparação de um documento e da própria avaliação externa, foi constituída uma equipa que terá sido composta por muitas poucas pessoas. É diferente ter uma equipa que faça parte de uma distribuição de serviço a quem se dá um conjunto de horas de trabalho (não muitas!) do que a meio do ano ter que ter alguém que tem o horário completamente cheio, dependendo um pouco da boa vontade dessa pessoa para fazer um trabalho difícil, quase instantâneo. E foi isso que aconteceu, sem menosprezar, porque a situação das escolas era mesmo essa: não estavam habituados à avaliação interna ou não conseguiam ter um documento que lhes fosse dizendo... Isto não quer dizer que a situação esteja..., não está. Há um caminho longo a percorrer...”</p> <p>“Foi uma decisão minha [iniciar a autoavaliação], que fazia parte do meu projeto de intervenção.”</p> <p>“Este foi o 3º ano [do processo de autoavaliação]”</p>	E1-UGE3
	<p>“B - Creio que na altura ainda era Conselho Executivo e que a primeira equipa partiu do Conselho Executivo.”</p> <p>“B - Deste processo, implementado desde que iniciou o mandato do Diretor, sabemos como foi implementado.”</p>	E2-UGE3
	<p>“No passado mês de Outubro [de 2009], foi constituída uma equipa, (...) com o objectivo de reiniciar o processo de auto-avaliação, já que o anterior não foi além da recolha de elementos de suporte à elaboração do PE.”; “Não obstante o processo se encontrar em fase embrionária...”</p>	RAEE – UGE26
	<p>“AP – (...) a presença da avaliação externa, no caso deste agrupamento, foi o impulso para a perceção da necessidade da implementação do processo de autoavaliação”</p>	E2-UGE26
	<p>“A equipa de projectos tem sido responsável pela elaboração e pela estruturação dos documentos organizadores da vida da escola. (...) tendo passado a designar-se, no presente ano lectivo [2009/10], por equipa de auto-avaliação.”</p>	RAEE – UGE43
	<p>“Demos início a um processo formal em 2009.”</p>	E1-UGE43
	<p>“SD - A partir daí [da preparação da AEE], as coisas começaram a ter um carácter mais formal, mas muitas já se faziam... em departamento, em grupo. (...)</p> <p>H - Depois fez-se um projeto de autoavaliação que foi levado a Pedagógico.</p> <p>SD - Foi levado a Pedagógico. O C e o LM apresentaram-no.</p> <p>PB - era um projeto muito ambicioso.</p> <p>H - Isso já numa fase posterior à avaliação externa.”</p> <p>“C - Este ano, já tínhamos iniciado alguns processos... (...)</p> <p>H – (...) na sequência desse documento [do projeto de autoavaliação] que se produziu, este ano já fizemos uma autoavaliação... Lembram-se? Fizemos a comparação dos resultados, não foi?”</p> <p>“C - Em termos de dinâmicas, este ano houve algumas coisas importantes. A aprovação do projeto e a apresentação no Conselho Pedagógico. Houve já aquilo que fazíamos: um painel de apresentação dos resultados escolares ao nível dos exames nacionais à comunidade e, portanto, no Conselho Pedagógico. Houve depois algumas intervenções logo junto dos Diretores de Turma no final do 1º período para vermos o... (...) Os planos de recuperação e de acompanhamento e a evolução dos planos. Houve um enfoque de importância sobre isso.</p>	E2-UGE43

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A2.1	<p>(continuação)</p> <p>Queríamos fazer um estudo, averiguando se realmente valeria a pena haver os planos de avaliação e o que é que deveríamos alterar. Houve uma reorganização também a nível dos documentos dos planos de avaliação. Foram criados modelos novos, mais fáceis de preencher, com as cruzinhas... (...) Em termos informáticos, etc. Houve sempre a análise de resultados escolares no 1º período e no 2º período, e agora no 3º também, a nível do Conselho Pedagógico e depois nas reuniões de Departamento. Portanto, essa parte ficou feita. Ainda iniciámos e avançámos para perguntar aos chefes de cada um dos serviços se faziam um levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos, coisa que acabou por não se traduzir em informação prática, porque houve estas mudanças todas. Como arranque, acho que o projeto tinha começado a entrar no mecanismo normal da escola como, por exemplo, mais um papel para preencher pelo Diretor de Turma nas reuniões. O que, às vezes, não é fácil. Mas, pronto, isso conseguimos.”</p>	E2-UGE43
A2.2	<p>“A Direção começou. Fez um grupo de trabalho, que era a comissão da autoavaliação na altura e começou-se a trabalhar.”</p>	E1-UGE1
	<p>“O Conselho Executivo da altura é que tomou a iniciativa e fez com que se desse início aos trabalhos de modo a construirmos um processo formal de autoavaliação”</p>	E2-UGE1
	<p>“Foi uma decisão minha [iniciar a autoavaliação], que fazia parte do meu projeto de intervenção. Eu, para apresentar o projeto de intervenção, fiz uso da minha experiência neste agrupamento (o conhecimento que tinha em termos sociais, os encarregados de educação, as dificuldades de transporte, a literacia, tudo isso) e entendi que deveria fazer um estudo prévio para confirmar se aquele meu propósito estava minimamente correto e para verificar até que ponto ele era sólido.”</p>	E1-UGE3
	<p>“B - Creio que na altura ainda era Conselho Executivo e que a primeira equipa partiu do Conselho Executivo. (...)”</p> <p>“B - Deste processo, implementado desde que iniciou o mandato do Diretor, sabemos como foi implementado.”</p> <p>“P - Nos últimos dois anos, desde que pertenço à equipa de autoavaliação, sim. Deram-nos uma ideia mais ou menos do que é que se pretendia e a partir daí fomos delineando. (...) Aí deram-nos logo umas ideias do que é que tinha sido feito antes ao nível da avaliação e disseram-nos o que é que a partir dali se pretendia em termos de avaliação. Portanto, o que é que tínhamos de tentar avaliar ao nível da escola. No início de cada ano costumámos ver o que se pretende avaliar durante esse ano letivo de forma a organizar o nosso trabalho. Mas é sempre no início do ano que nos dão as orientações.”</p> <p>“B - E fazia parte do projeto de intervenção do Diretor avaliar a escola. Creio que é daí também que parte...”</p>	E2-UGE3
	<p>“Como já deve ter entendido, eu e a coordenadora da equipa trabalhamos muito em conjunto. Por isso, penso que foi da parte das duas. (...) A Direção com a coordenadora da equipa. Penso que podemos falar das duas partes.”</p>	E1-UGE26
	<p>“C – (...) Após esse momento [da AEE], a Direção decidiu organizar um processo de autoavaliação consistente. Falou connosco, comigo e com a AP, e incumbiu-nos dessa tarefa... Pretendia organizar um processo de autoavaliação formal e que não fosse só avaliar um parâmetro, o parâmetro dos resultados, mas tudo.</p> <p>AP - Houve ali uma conjugação de esforços.</p> <p>C - Foi uma conjugação de esforços, exatamente. Depois da avaliação externa, a equipa que esteve responsável pelo painel da autorregulação, achou que a escola devia formalizar a sua autoavaliação. A Direção também achou. De maneira, que isto foi tipo <i>ovo e galinha</i>, não sei bem quem é que começou, se fomos nós ou... Foi assim uma coisa, mas penso que é mais correto dizer que foi o agrupamento.”</p>	E2-UGE26
	<p>“Fui eu que tive a iniciativa. A construção de um processo de autoavaliação fazia parte do meu plano de intervenção no âmbito do concurso de diretor. No entanto, quando as estruturas intermédias de gestão começaram a manifestar esta mesma necessidade e me apercebi que a comunidade educativa estava toda envolvida no arranque deste projeto, decidi avançar, (...) partiu das várias estruturas de gestão intermédia.”</p>	E1-UGE43

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A2.2	<p>“H - Penso que a SD já tinha falado nisso, não foi SD? Tu disseste que tinha sido o C e o LM, mais dentro do grupo de matemática, que apresentaram o projeto em Pedagógico, não foi? SD - Mas isso foi depois. Na altura, foi a Diretora. Diretora ou Presidente do Conselho Executivo, já não me lembro! H - Já era Diretora.”</p> <p>“C - Havia a necessidade de se construir o projeto, não é? (...) Foi iniciativa nossa. Fizemos um acordo com a Direção para nos cederem um mês para nós prepararmos o projeto. (...) Houve uma série de coisas que concorreram para aí. No final do ano, houve então necessidade de criar um documento. Um documento que servisse, cá está, de matriz para as pessoas poderem enquadrar-se no âmbito do processo e desenvolver mecanismos de autorregulação que permitissem, de uma forma rápida, compilar toda a informação. E, sobretudo, realizá-la num momento próprio.</p> <p>PB - Mas esse documento foi apresentado só este ano letivo.</p> <p>C – (...) Nós, este ano, tomamos por princípio tomar algumas medidas muito simples e que começassem a entrar na rotina da escola. Portanto, esse projeto que lá está era um projeto a ser desenvolvido e a ser aligeirado depois para aquilo que digamos que era a matriz, a base de trabalho. E depois a escola iria desenvolver...”</p>	E2-UGE43
A2.3	<p>“Primeiro, como nós somos uma escola com um insucesso elevado, sentimos a necessidade de descobrirmos de onde é que nós poderíamos partir para o sucesso e deixar de ter tanto insucesso. E depois vieram as normas do Ministério, começou com a avaliação externa. Nós já tivemos uma avaliação externa. Portanto, precisávamos da avaliação interna. Foi mais ou menos isso. (...) Mas na avaliação externa é que nós começámos mesmo. Foi no ano anterior à avaliação externa que nós começámos mesmo com ferro e fogo. (...) Tivemos de pôr mãos à obra.”</p> <p>“Pelo menos para haver melhorias, para depois termos os planos de melhoria e levarmos o agrupamento mais à frente um bocadinho. Melhorar. Foi só no aspeto de melhorar, tanto o serviço letivo, como o serviço dos funcionários, como até os próprios alunos, uma vez que os resultados escolares não eram muito famosos.”</p> <p>“Não foi só preparar a avaliação externa. Quer dizer, também foi. Mas o objetivo essencial não foi preparar a avaliação externa. Já tínhamos começado, só que tínhamos andado <i>a passo de caracol</i>. Ali tivemos que... até porque tínhamos prazos a cumprir.”</p> <p>“[A AEE] Acelerou o processo. O processo também acelerou um bocadinho quando alguns professores da escola foram fazer o curso do INA, que eu também frequentei. Nós tivemos um módulo sobre a autoavaliação e, portanto, isso também acelerou um bocadinho. Começámos a ver que tínhamos que andar mesmo.”</p> <p>“[A comunidade não pressiona para a autoavaliação:] Os encarregados de educação cada vez vêm menos à escola, cada vez se importam menos com a situação. Só se importam quando são chamados por problemas, alguma coisa má com os educandos. Nós temos muito isso. Só quando o menino faz asneiras. Quando são chamados por outras situações, raramente aparecem.”</p>	E1-UGE1
	<p>“A principal e primeira razão [para iniciar a autoavaliação] foi a aplicação da legislação. Muito do que se fez a seguir já foi consequência dos primeiros passos e da própria autoavaliação, isto é, cada avaliação gera constatações e necessidades de melhoria”</p> <p>“Na altura do arranque, a escola precisava de adiantar muito trabalho (que já devia ter sido iniciado anteriormente), ia ter avaliação externa em 2008/2009 e... (...) A partir do momento em que vem uma equipa à escola fazer uma avaliação desse tipo, nós temos de nos preparar, temos de apresentar documentos e temos de apresentar resultados. Na minha opinião, esse será o principal motivo, se bem que, no decorrer do processo, nós nos apercebemos que esta autorregulação permite uma constante reformulação com o objetivo de uma melhoria que não termina, que é constante no processo de vida das escolas, que têm, em última análise, o objetivo de chegar à excelência. Nesse sentido, é uma mais-valia o que se faz nas escolas. (...) É um motivo forte que levou as escolas a desencadearem o processo.”</p> <p>“Em termos de autoavaliação, a comunidade não pressiona nada. Não é um fator que motive a autoavaliação, não.”</p>	E2-UGE1

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	<p>“o Agrupamento tem desenvolvido práticas de reflexão da sua actividade e dos seus resultados, no sentido de colmatar dificuldades. Contudo, (...) constituiu, no ano 2008/09 [ano da AEE], uma equipa de auto-avaliação. (...) O trabalho produzido pela Equipa de Auto-Avaliação sistematizou-se num documento globalizante, intitulado ‘Apresentação do Agrupamento/Avaliação Externa’, em resultado de uma primeira etapa deste processo...”</p>	RAEE – UGE3
A2.3	<p>“a necessidade que eu senti de gerir uma organização grande e conhecê-la. Conhecer os pontos fortes é importante, mas não nos podemos espelhar só neles e deixar os pontos fracos. Eu entendia que deveríamos verificar... ou melhor, não era tanto verificar os pontos fortes e os pontos fracos (porque nós achávamos que os conhecíamos), era perceber se a realidade nos dizia que nós tínhamos razão ou não. É que nós, às vezes, somos teóricos e entendemos que aquilo é um problema e, às vezes, não é problema nenhum. Foi mais essa necessidade que eu senti. Conhecer a realidade para a poder transformar”</p> <p>“[A preparação para uma avaliação externa:] é uma das razões, porque não nos podemos esquecer que as escolas, ao serem avaliadas e ao serem bem avaliadas, ganham novas facilidades (a nível de crédito de horas, etc.) e isso não é desprezível, naturalmente. Nem sequer é desprezível para quem assume uma gestão que a escola que lidera seja considerada, em determinados itens, muito boa. Eu parti de uma posição de todos os itens bons, porque foi essa a avaliação externa. O objetivo era que, pelo menos, alguns deles melhorassem para muito bom. Esse é um objetivo, é um objetivo quase de orgulho profissional também. Se calhar, havia três razões: uma para conhecermos bem a realidade e a podermos transformar; a outra para que a escola ganhasse alguma qualidade e daí alguma visibilidade também; e a outra, porque nas indicações que o Ministério tem dado, as escolas com melhor qualificação/classificação, digamos assim, poderão ter acesso a outro tipo de coisas... contratos de autonomia, crédito de horas, etc.. É evidente que, como gestor, ainda que a minha maior preocupação seja a pedagógica, não posso desprezar esse tipo de situações.”</p> <p>“pressão da comunidade não há de forma alguma. Eu é que quero mostrar, mas não vejo também do outro lado uma necessidade de alguém estar a par das situações.”</p>	E1-UGE3
	<p>“B - Creio que, por essa altura, começámos muito a ouvir falar em avaliações, tanto externa como interna, e na necessidade de... P - Da obrigatoriedade. B - E mesmo nós, escola, também sentimos essa necessidade. A necessidade de percebermos em que ponto é que estávamos e para onde queríamos ir.”</p> <p>“[Pressão da comunidade:] P – Aqui, a pressão resulta mais de situações particulares, pontuais. B – (...) creio que pressão por parte da comunidade talvez não haja, mas preocupação creio que há. Aqui, nesse sentido, não se sente pressão. Pode haver alguma pressão, mas naqueles casos muito particulares, como é o caso de não gostarem ou acharem que determinado professor não é assim tão bom. Mas isso são aquelas situações que internamente se resolvem, são aquelas situações particulares.”</p>	E2-UGE3
	<p>“a legislação já foi publicada há muito tempo, mas a maior parte da escola não a aplicava. Só com a vinda da avaliação externa... (...) Seremos pressionados e dizer que aquilo tem de ser feito”</p> <p>“Nós já tínhamos iniciado o processo, mas quando surgiu na avaliação externa o tal suficiente (que nós já estávamos à espera que a avaliação não fosse muito boa naquela área), pensámos vamos avançar e vamos fazer um trabalho a sério sobre isto.”</p> <p>“Quando começámos a organizar o processo como resposta ao relatório da inspeção, (...). [Antes da AEE] Já tínhamos sentido necessidade”</p> <p>“Primeiro de tudo, o relatório da inspeção, porque o relatório da inspeção incentivou-nos a melhor nas áreas que estavam apontadas como mais negativas. Essa é uma delas. Há outras, mas essa foi uma delas. Depois, a coordenadora da equipa, que tem sido o motor de levar este processo para a frente. (...) Se calhar, se tivéssemos outra pessoa não tão motivada como ela, não tão organizada, seria difícil que o processo estivesse com este contínuo. Se calhar já teria havido alguns cortes. Iriamos fazer, mas, se calhar, não desta forma. Considero que a coordenadora é um dos motivos pelos quais o processo está a correr bem, penso eu. Depois, este ano, também conseguimos reunir um grupo... A equipa que foi possível constituir.</p>	E1-UGE26

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A2.3	<p>(continuação)</p> <p>É difícil trazer os pais à escola, muito difícil (mesmo a associação de pais tem essa dificuldade), mas até foi possível ter pais presentes nas reuniões da autoavaliação e pais capazes de compreender o processo. Também acho que isso é um ponto positivo.”</p> <p>“[pressão da comunidade:] Este é um meio muito pequeno, com pessoas com pouca formação. Penso que não estão muito preocupados nessa área. Estarão mais noutras, mas não nessa área.”</p>	E1-UGE26
	<p>“C – (...) sentimos a necessidade de iniciarmos um processo mais organizado, com uma equipa mais abrangente. (...) Quando recebemos o guião da avaliação externa percebemos que, efetivamente, havia muitas áreas que nós não avaliávamos, não víamos, não monitorizávamos e surgiu, então, o perceber o que é que está bem e o que é que está mal nesta escola. Como os processos da educação foram alterados e começaram a impor metas e esse tipo de coisas, nós começámos a perceber que tínhamos que trabalhar para elas e para trabalhar para elas, tínhamos que nos autoconhecer e tentar perceber como é que podíamos melhorar e, para saber como é que melhoramos, temos de conhecer contextos internos e externos. (...) E foi daí que decidimos melhorar o processo. Aliás, praticamente começá-lo, não é?, porque o nosso era incipiente, não era estruturado, digamos.”</p> <p>“AP – (...) a avaliação externa ali foi o ponto fundamental porque verificámos que o que fazíamos até aí não tinha, de facto, qualquer resultado. Não tinha resultados práticos e válidos a todos os níveis da comunidade escolar, porque nós avaliávamos o nosso trabalho, avaliávamos atividades e pouco mais. E pouco mais, ficávamos por aí. A presença da avaliação externa, no caso deste agrupamento, foi o impulso para a perceção da necessidade da implementação do processo de autoavaliação”</p> <p>“C – (...) Eu acho que, sobretudo, nós tivemos necessidade de perceber o impacto que o nosso trabalho tinha na escola. Nós, professores! Que impacto as salas de estudo tinham na escola? O que é que estava a falhar, por exemplo, na liderança? Ou o que era muito bom na liderança? Como é que nós estávamos a planificar? Era bem planificado ou era mal planificado? Portanto, nós precisávamos de respostas. Nós percebemos que precisávamos de respostas e, para ter essas respostas (que estão a começar agora a surgir), sentimos a necessidade da autoavaliação.”</p> <p>“AP - As coisas foram-se conjugando: os conhecimentos teóricos que a coordenadora tinha e que eu ia obtendo; o resultado de uma avaliação externa, que foi um olhar que nos permitiu perceber que afinal havia muita coisa a falhar. Embora tentássemos oficializar a nossa avaliação, havia ali muito desconhecimento e muita, muita falta de... Para além de conhecimento, muita falta de prática daquilo que poderia ser melhorado. Tudo se conjugou.</p> <p>C – (...) Resultou de uma conjugação de fatores, dos quais a preparação para a avaliação externa teve bastante peso, uma vez que nos obrigou a <i>olhar para dentro</i>.”</p> <p>“C - Desconhecimento de uma série de áreas. Isto é, constatação do desconhecimento com a avaliação externa. E penso que, sobretudo, depois desta, uma grande vontade de melhorar. De conhecer e de melhorar”</p>	E2-UGE26
	<p>“Julgo que foi a necessidade de melhorar alguns aspetos que foram apontados negativamente na avaliação externa.”</p>	E3-UGE26
	<p>Apesar de encontrarmos algumas resistências, vamos conseguindo juntar cada vez mais colegas em torno de uma ideia comum sobre a necessidade de efectuarmos uma auto-avaliação de natureza formativa. Essa ideia é nada mais nada menos do que a reflexão sobre as práticas, tanto ao nível individual como coletivo.</p>	DC_4-UGE43
	<p>“Assim que soubemos que a escola ia ser sujeita a uma avaliação externa no âmbito da ação inspetiva...”</p> <p>“E - Os questionários aplicados na 1ª fase do estudo revelaram que uma grande parte dos inquiridos aponta como motivo para a implementação da autoavaliação a preparação para uma avaliação externa. O que pensa disto?</p> <p>Concordo plenamente, pois foi o que aconteceu nesta escola. As coisas processaram-se assim. Basicamente, preparamos a avaliação externa”</p> <p>“Só [houve pressão] das estruturas intermédias. Mais nenhum ator exerceu qualquer tipo de pressão.”</p>	E1-UGE43

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A2.3	<p>“C – (...) em termos formais, para fazer uma apresentação pública da avaliação da escola, já quando tivemos o guião daquilo que era necessário para a primeira intervenção da avaliação externa, tivemos que preparar. Nessa altura, sentimos a pressa toda de reunir um conjunto de informações que, no fundo, caracterizasse a escola naquelas vertentes todas. A partir daí (e esse trabalho foi feito, embora à pressa e as coisas não correram mal...), é que surgiu então a necessidade de... ou melhor, como nós compreendemos a necessidade de ter as coisas de um ponto de vista muito mais formal e, portanto, através de um documento e esse documento foi o projeto que foi apresentado.”</p> <p>“C - Como coautor do projeto posso dizer que a nossa principal intenção foi ter capacidade de resposta e preparar uma boa avaliação externa. Ao mesmo tempo, servir os interesses da escola em termos de regulação interna. Fazia falta que todos tivéssemos consciência do que é que estava a acontecer ali ao lado. Portanto, as coisas estavam muito compartimentadas e tínhamos de trabalhar mais como comunidade. E fazia falta sabermos o que se passava no Departamento que está ao lado. Sabermos que, às vezes, os nossos constrangimentos também eram sentidos ali e da mesma forma e tentar perceber o que é que a escola tinha como pontos fortes, como pontos fracos, não pelo reconhecimento daquilo que é a avaliação externa, mas por uma consciência de cada um sobre o que é que pode fazer para melhorar. Portanto, a tentativa era fundamentalmente contribuir para melhorar a qualidade da escola ao nível global.”</p> <p>“SD - E eu, francamente, fiquei sensibilizada para... Fiquei mais sensibilizada para a autoavaliação e para a importância de existir, se calhar, o tal mecanismo de avaliação formal depois da avaliação externa, da apresentação dos nossos pontos fortes, dos nossos pontos fracos pela equipa da inspeção. Achei que, de facto, aquilo que nos apresentaram, enquanto nosso resultado, foi coerente. Nalguns aspetos estávamos bem, noutros tínhamos que melhorar e acho que a análise que a inspeção fez foi correta. E, portanto, a partir daí, o facto de estarmos mais sensibilizados para isso. Se calhar isso funciona como motivo para ficarmos um bocadinho mais interessados no assunto e mais motivados para fazer alguma coisa.</p> <p>H – (...) nós fomos levados a refletir, de facto, sobre o alcance daquilo que estávamos a fazer.”</p> <p>“SD - a primeira fase da avaliação externa que tivemos (que, ao fim ao cabo, foi o primeiro ciclo e agora há de haver um segundo. Não sei em que moldes, como é que vai ser), foi um ponto de partida e foi, ao fim ao cabo, se calhar, um dos primeiros pontos de motivação para desencadarmos um processo que obviamente não estava implementado na escola.”</p> <p>“H – (...) de facto, a montagem dessa máquina, não há dúvida que teve a ver com a avaliação externa. Porque a avaliação externa é que nos alertou para o facto de isso não estar institucionalizado.</p> <p>C – [A AEE] Foi um ponto de partida. E a estrutura do guião foi o que nós seguimos. Aliás, temos de responder àquilo que nos perguntam. Portanto, isso tinha que seguir esse caminho.</p> <p>H - De facto, a avaliação externa foi um fator impulsionador. Pode dar o pontapé de saída e aqui deu.”</p> <p>“PB - Depois dessa inspeção dos resultados do ensino básico, debruçamo-nos nos pontos que vinham apontados. Se não, há coisas que não nos tínhamos apercebido.”</p> <p>“H - O próprio guião da avaliação externa também facilita.”</p> <p>“H – (...) não [a comunidade não pressiona para a autoavaliação]. Também é preciso ver que a participação dos pais nesta escola nunca foi muito ativa. (...) Mas também não se consegue construir uma associação de pais. (...) Começaram a vir mais pais aos Conselhos de Turma. Ultimamente têm vindo mais, isso é verdade. Mas os pais não vêm numa perspetiva da escola se autoavaliar. (...) Não vêm pressionar a escola nesse sentido.”</p>	E2-UGE43
A2.4		
A2.5	<p>“Fazíamos sempre a leitura dos resultados. A informação ia a Pedagógico, Departamento e depois Grupo Disciplinar. Mas só resultados de finais de períodos. Notas mesmo. Às vezes, avaliava-se o cumprimento ou não das atividades. Mas tudo muito suave.”</p>	E1-UGE1
	<p>“Através da leitura das atas pelo Conselho Executivo e das reuniões dos Grupos e, mais tarde, dos Departamentos.”</p>	E2-UGE1

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A2.5	<p>“B - [Antes da AEE, as práticas de autoavaliação] Seriam só as tais informais (...). Não se fazia a ideia ou não tínhamos tanto a ideia de que seria melhor estar tudo constituído num só processo. As coisas estavam dispersas. Anteriormente, nós já fazíamos, por exemplo, planos de melhoria; já fazíamos a avaliação e tudo isso e, portanto, havia já uma prática, só que não era nestes moldes.”</p> <p>“P - no fundo, avaliavam-se as coisas, mas não de uma forma organizada, num só processo.(...)”</p> <p>“B - Muitas vezes, em departamento ou... como começávamos a encontrar fálhas e como achávamos que tínhamos de melhorar de qualquer forma, acabávamos por fazer planos de melhoria para isto, planos de melhoria para aquilo. Nós chamávamo-los planos de melhoria. Nessa altura, nós já achávamos que tínhamos de avaliar, fazer um plano e depois voltar a avaliá-lo. E começámos a sentir que tínhamos de trabalhar todos em conjunto e não podia ser cada departamento ou outra estrutura. Íamos fazendo, íamos avaliando. (...) Era mais a nível da consecução do Projeto Educativo, do Plano de Atividades, etc. Era mais a esse nível. Cada departamento ou cada estrutura fazia a sua avaliação e depois juntávamo-nos todos a fazer um só plano de melhoria do agrupamento. Isso aí com alunos também. Pedíamos a intervenção dos pais. Já fazíamos isto, mas era com linhas orientadoras para melhoria, era praticamente isso”</p>	E2-UGE3
	<p>“A nossa autoavaliação baseava-se muito nos resultados escolares. Sempre fizemos análise não só dos resultados, mas também dos relatórios do plano de atividades.”</p> <p>“O trabalho era efetuado em Departamento, no Conselho Pedagógico; no final de ano; com todos os relatórios...”</p>	E1-UGE26
	<p>“C - (...) efetivamente, aquilo que autoavaliávamos eram os resultados. Portanto, na CAF, o último domínio. Os outros domínios não eram muito bem avaliados (...) a nível de avaliação de resultados, sempre sentimos necessidade de fazer essa autoavaliação e de avaliar... de monitorizar e de avaliar. Sempre sentimos essa necessidade e fazíamos isso. No final do ano, fazíamos também monitorização de estratégias e se tínhamos de alterar ou não. Também fazíamos a monitorização trimestral do Plano de Atividades, mas eu acho que ficava por aí. Ou seja, durante muitos anos a grelha do Plano de Atividades ficou a mesma. Aquilo que fazíamos era indicar se funcionou e não funcionou, mas não havia a tal avaliação formal das atividades. Não havia indicadores, não tínhamos isso. Fez-se, não se fez... Era assim.”</p> <p>“AP - (...) nós avaliávamos o nosso trabalho, avaliávamos atividades e pouco mais. E pouco mais, ficávamos por aí.”</p> <p>“C - Era baseada na análise dos resultados internos e externos dos alunos e pouco mais. AP - Na avaliação das atividades trimestralmente, etc.”</p>	E2-UGE26
	<p>“A avaliação era efetuada em sede de conselho pedagógico e conselhos de departamento e de grupo, sempre que se analisavam os resultados escolares e se delineavam estratégias de melhoria quando os resultados eram menos satisfatórios.”</p>	E1-UGE43
	<p>“C - Primeiro, nós tínhamos uma avaliação da escola que era feita pelos Departamentos e que era analisada depois nos Conselhos Pedagógicos.”</p> <p>“H - Aqui na escola sempre se fez uma reflexão sobre os resultados., não é? Não havia este formalismo da avaliação interna, mas em todos os departamentos, quando chegava ao final dos períodos, nós fazíamos uma reflexão sobre os resultados que os alunos obtinham. No final do ano letivo, o coordenador fazia um relatório final sobre os resultados. Isso sempre se fez. Não tinha este carácter formal chamado avaliação interna, porque isso sempre se fez. (...) Fazíamos sempre. E nas atas ficavam registadas as justificações e propostas/ estratégias de melhoria. Só que não se chamava àquilo de avaliação interna. Não havia uma máquina montada chamada avaliação interna”</p>	E2-UGE43

A3. Os princípios orientadores

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A3.1	<p>“Nós nunca estamos perfeitos em nenhum domínio quase de certeza. O que nos preocupa mais, mais, mais, mais é os resultados, é o serviço educativo. Isto porque é a partir do serviço educativo que os resultados podem ou não melhorar e tentamos sempre, com planos de melhoria, melhorar alguma falha, porque há sempre falhas.”</p> <p>“Impressionar os avaliadores externos: se fazem isso, fazem mal! (risos). Isso deve ser mais uma análise nossa para melhorias do próprio agrupamento. A inspeção virá cá de 4 em 4 anos (ou não sei como vai ser), mas também trabalhar para a inspeção não tem lógica.”</p> <p>“Cumprir com uma obrigação: se está legislado, temos de o fazer. Não vamos estar agora a discutir.”</p>	E1-UGE1
	<p>“O que se pretende é que se reflita e se encontrem os métodos (já nem lhe digo as soluções) para que as coisas melhorem. O objetivo é sempre melhorar. (...) Eu penso que mais que melhorar, o objetivo é adequar, é otimizar práticas.”</p> <p>“Sempre a melhoria. Operacionalizamos as coisas de acordo com o Plano Anual de Atividades que temos na escola e o Projeto Educativo. (...) O objetivo é o que é inerente a todo este processo no sentido de melhorar sempre.”</p> <p>“nós não queremos impressionar. Nós queremos passar uma imagem de escola que trabalha, que se empenha para que as coisas melhorem. Não era tanto impressionar. Era mostrar o fruto do trabalho e trabalhar no sentido da excelência. O que nós fazemos aqui para apresentar como resultados é o fruto das práticas que nós temos no dia-a-dia, semanalmente, trimestralmente e por período.”</p>	E2-UGE1
	<p>“o Agrupamento tem desenvolvido práticas de reflexão da sua actividade e dos seus resultados, no sentido de colmatar dificuldades.”; “uma melhor compreensão dos diferentes domínios da acção educativa e (...) a concepção do documento de “Apresentação de Agrupamento/Avaliação Externa”; “Ao nível dos Órgãos e das Estruturas, tem vindo a desencadear processos internos de avaliação, a fim de conhecer os pontos fortes e os pontos fracos e de proceder à elaboração de planos de melhoria.”; “a Equipa de Auto-Avaliação recolheu, tratou e organizou dados, desde 2005/06, com a finalidade de analisar e responder ao Quadro de Referência da IGE.”</p>	RAEE – UGE3
	<p>“Melhorar o sucesso dos alunos nas diversas disciplinas e AEC é um dos principais obj. da política educativa da escola. Assim, é feita uma avaliação sistemática dos resultados...”</p>	ApresAEE- UGE3 (março, 2009)
	<p>“Avaliação das BE (...) ao longo do ano letivo” pela “professora bibliotecária”, com os objetivos de “Contribuir para a criação de uma cultura de autoavaliação. Continuar o processo de autoavaliação das BE. Melhorar os serviços das bibliotecas.” e envolvendo os seguintes “Intervenientes: Equipa da BE. Direção Executiva. Docentes. Alunos. EE”</p>	PAA-UGE3
	<p>“Sendo um projeto [o PE] colectivo de planeamento e de intervenção, o primeiro momento de construção deste documento estruturante da comunidade escolar traduziu-se por um processo de avaliação interna, de modo a: a) Identificar os pontos fortes e áreas de melhoria do Agrupamento; b) Estruturar um plano das ações a desenvolver no sentido da prestação de um serviço público de qualidade.”</p>	PE-UGE3
	<p>“Esperamos com o trabalho da equipa de avaliação interna contribuir, sobretudo, para uma melhoria no funcionamento do Agrupamento nas suas várias vertentes.”</p>	RAA-UGE3 (julho, 2012)
	<p>“a primeira vez foi quando se começaram a fazer as avaliações externas por parte da IGE. Eu penso que aí terá sido a primeira vez que esta escola (esta e outras obviamente) se preocupou em olhar para isto. Primeiro como obrigação, era uma obrigação legal.”</p> <p>“[Quando tomei posse,] Criei a equipa para que trabalhasse sobre um conjunto de ideias. Elas leram o projeto de intervenção e disse-lhes «Olhem! O projeto de intervenção é este. Agora eu e o Conselho Pedagógico precisamos de criar um Projeto Educativo consistente (com objetivos, metas e, enfim, linhas orientadoras). Digam-me, durante uns quantos meses, como é que eu devo construir?». E, à medida que alguns dados foram chegando, nós criamos uma comissão dentro do Pedagógico (da qual eu fazia parte) para trabalharmos algumas ideias (umas nossas do Pedagógico naturalmente, outras que nos iam chegando) e assim construímos o nosso Projeto Educativo com base nisso.”</p> <p>“Conhecer a realidade para a poder transformar”</p>	E1-UGE3

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	<p>(continuação)</p> <p>“[A preparação para uma avaliação externa:] é uma das razões, porque não nos podemos esquecer que as escolas, ao serem avaliadas e ao serem bem avaliadas, ganham novas facilidades (a nível de crédito de horas, etc.) e isso não é desprezível, naturalmente. Nem sequer é desprezível para quem assume uma gestão que a escola que lidera seja considerada, em determinados itens, muito boa. Eu parti de uma posição de todos os itens bons, porque foi essa a avaliação externa. O objetivo era que, pelo menos, alguns deles melhorassem para muito bom. Esse é um objetivo, é um objetivo quase de orgulho profissional também. Se calhar, havia três razões: uma para conhecermos bem a realidade e a podermos transformar; a outra para que a escola ganhasse alguma qualidade e daí alguma visibilidade também; e a outra, porque nas indicações que o Ministério tem dado, as escolas com melhor qualificação/classificação, digamos assim, poderão ter acesso a outro tipo de coisas... contratos de autonomia, crédito de horas, etc.. É evidente que, como gestor, ainda que a minha maior preocupação seja a pedagógica, não posso desprezar esse tipo de situações.”</p> <p>“agora, o que lhes pedi [às assessoras] foi para olharem também para o documento da nova avaliação externa, com os novos itens e a nova abordagem que foi feita e, de alguma forma, tentar ir ao encontro de alguns daqueles pontos.”</p> <p>“Quando iniciei funções, tinha duas perspetivas: se aquilo que eu pensei tinha alguma razão de ser e depois, daquilo que eu achei que era válido, como é que deveríamos abordar. Os objetivos agora têm mais a ver com a confirmação daquilo que toda a gente considerou importante: se nós estamos a trabalhar nesse sentido ou não; e se há resultados.”</p> <p>“Em relação ao <i>prestar contas</i>, prestamos contas internamente, porque queremos. Fazemos sempre Conselho Pedagógico, Conselho Geral e Conselho Municipal. Todos os documentos da avaliação passam por estes três órgãos, que são órgãos de administração e gestão. A <i>obrigatoriedade</i> da autoavaliação... Embora não seja o seu único propósito, também fazemo-la por isso. Fazemo-la pelas duas razões. Uma está implícita na outra...”</p>	E1-UGE3
A3.1	<p>“P - Fazer uma análise daquilo que funciona bem ou mal na escola. (...) Aquilo que tem estado a funcionar ou aquilo que, por um motivo ou por outro, não está a correr tão bem e que é preciso alterar...”</p> <p>B - ... a todos os níveis, mesmo ao nível da prática do ensino. E percebermos quais as estratégias que poderão conduzir quase sempre a melhores resultados. Pensar que há estratégias que, em alguns casos, estão a levar a bom termo e provavelmente poderão ser aplicadas noutros casos. Também acabamos por as sugerir. O objetivo é fazer o diagnóstico, perceber se o que foi diagnosticado está a evoluir positivamente e depois, relativamente ao que ainda não está a evoluir positivamente, apontar novas linhas de intervenção.”</p> <p>“P - A obrigatoriedade [da autoavaliação] existe sempre. Mas também acaba por ser uma necessidade da própria escola. Impressionar os avaliadores, se calhar, é mais no sentido de avaliar aquilo que realmente depois vai ser necessário na altura em que se faça a avaliação externa. Se calhar, é mais nesse sentido.</p> <p>B - Eu penso que muitas escolas começaram a fazer porque são obrigadas a, mas depois percebemos que há necessidade disto e percebemos que a obrigação passou a ser quase uma necessidade. O impressionar os avaliadores... eu não sei se nós, professores, sentimos tanto essa necessidade de impressionar. Talvez a Direção sinta mais essa necessidade do que nós, digo eu. (...) Provavelmente, quem está à frente de uma Direção sentirá mais essa necessidade. Não tanto impressionar, mas todos nós queremos que o nosso barco chegue a bom porto”</p>	E2-UGE3
	“Aqui pareceu-me que o trabalho pudesse estar centrado e um pouco direcionado para a construção do novo PE”	DC_4-UGE26
	“a coordenadora referiu que o grande objetivo do projeto de autoavaliação é construir o novo PE e elaborar um plano de melhoria”	DC_17-UGE26
	“A coordenadora comentou comigo que tem sido um período muito trabalhoso, estando o trabalho da equipa estruturado de modo a que a Diretora consiga apresentar no Conselho Geral do dia 12 de julho os principais resultados da autoavaliação, a missão, as metas e as linhas prioritárias.”	DC_29-UGE26
	“A coordenadora propôs a distribuição de tarefas, por duas equipas, no sentido de se conseguir que a Diretora apresente em 12 de julho, ao Conselho Geral, a missão, a visão e as estratégias do PE.”	DC_32-UGE26

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A3.1	<p>“Com o intuito de cumprir a missão, a visão, os valores e traçar os princípios orientadores, as metas e as estratégias referentes a este Projeto Educativo, a Equipa de Autoavaliação efetuou uma análise do contexto externo contextual (macro ambiente), a partir da análise P.E.S.T. (Political, Economical, Social and Technological), e uma análise interna, S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), ao Agrupamento, que incluiu o contexto externo transacional (micro ambiente).”</p>	PE13/16- UGE26
	<p>“Ter um conhecimento melhor sobre a organização, os seus pontos positivos e negativos. Principalmente os pontos negativos de forma a podermos elaborar planos de melhoria adequados, tendo em vista sempre a melhoria da organização. De podermos saber que aquilo que estamos a fazer serve de alguma coisa, porque podemos estar a implementar projetos que não servem de coisa nenhuma. Se nós conhecermos quais são os pontos fracos, aí podemos canalizar as nossas energias para essas áreas. Eu penso que esses são os principais objetivos.”</p> <p>“[Cumprimento de uma obrigação:] A legislação já foi publicada há muito tempo, mas a maior parte da escola não a aplicava. Só com a vinda da avaliação externa... Em termos de conhecimentos, nós já tínhamos. Mas sermos pressionados e dizer que aquilo tem de ser feito.”</p>	E1-UGE26
	<p>“C - Neste momento, eu acho que o nosso percurso não passa tanto pela [preparação para a] avaliação externa, mas mais pelo conhecimento que nós queremos ter da escola e o que podemos... A minha perspetiva e a da equipa é essa e acho que a Direção também a tem. Mas também não nos podemos alhear que estamos <i>em cima</i> do novo ciclo da avaliação externa e que a autorregulação foi o nosso pior nível na anterior. Portanto, se a nossa primeira prioridade é conhecermo-nos e elaborarmos o nosso novo Projeto Educativo, também queremos melhorar esta área, para além das outras. Acho que é legítimo, não é?”</p> <p>“C - O primeiro objetivo é caminhar para a melhoria. É, sem dúvida, o grande... Nem sei se não será mais do que um objetivo, uma coisa maior que objetivo, uma meta, uma meta grande, que é essa: conhecermo-nos e, a partir do conhecimento que temos, caminhar para a melhoria.”</p> <p>“C – (...) Se calhar no início do processo ainda se poderia pensar [em fazer autoavaliação para cumprir com uma obrigação], mas agora, neste momento, acho que não. Acho que isto já entrou na rotina.”</p>	E2-UGE26
	<p>“Penso que o que se pretende é melhorar o que não está bem e ter uma avaliação externa positiva. (...) Eu acho que a escola pretende melhorar os aspetos que foram considerados negativos na última avaliação externa, não para impressionar, mas para melhorar. É o que me parece.”</p>	E3-UGE26
	<p>Estratégias a adotar ao nível da definição de metas quantificáveis: “Criar mecanismos conducentes a uma cultura de auto-avaliação interna da escola e à definição de metas quantificáveis que permitam identificar os casos de sucesso, ao nível dos processos e dos resultados, nomeadamente na reestruturação do Regulamento Interno e do Projecto Educativo.”</p> <p>Estratégias a adotar ao nível da avaliação interna da escola: “Proceder a uma autoavaliação, no final do ano lectivo, identificando os aspectos benéficos, bem como os que carecem de eventuais ajustamentos, devendo abordar-se esta questão com seriedade, nas reuniões de departamento, nas reuniões das áreas disciplinares específicas e conselho de directores de turma e, de acordo com o espírito da lei e das orientações emanadas da Direcção Regional, bem como da Secretaria de Estado da Educação, serem apresentadas sugestões no conselho pedagógico, e assim este órgão deliberar eventuais ajustamentos no que a esta matéria diz respeito; Impulsionar dinâmicas para reforçar a autonomia da escola, numa cultura de partilha, participação e rigor, por parte dos agentes educativos, desenvolvendo toda uma acção de avaliação interna para que, em face dos resultados, se desenvolvam estratégias de desenvolvimento organizacional, em suma, delinear planos de melhoria para os pontos fracos e dar continuidade e fortalecer os pontos fortes; Perspectivar os mecanismos de avaliação interna ou autoavaliação e avaliação externa como instrumentos preciosos para a gestão estratégica da escola, tendo como base os indicadores recolhidos pois, permitem um melhor conhecimento da organização escola em vários domínios: Resultados; Prestação do serviço educativo; Organização e gestão escolares; Liderança; Capacidade de auto – regulação e progresso da escola”</p>	PE-UGE43

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A3.1	<p>(continuação)</p> <p>Fundamentos operacionais: “Para garantir uma melhoria da qualidade do ensino e dos serviços da escola tem de se operacionalizar um conjunto de medidas no período de vida do projecto educativo. Saliente-se que este período inicia-se no ano lectivo 2009-2010 e termina em 2012-2013, pelo que a implementação das medidas a adoptar decorrerão neste espaço de tempo, de forma progressiva mas persistente, sujeitas a uma avaliação periódica que permita perceber a sua eficácia, a saber: Dinamizar o processo formal de avaliação interna da escola de modo a preparar a avaliação externa; (...)”</p>	PE-UGE43
	<p>“O objectivo da avaliação interna da escola é perceber de forma inequívoca os problemas que afectam o bom funcionamento da escola, detectar as falhas que estão a afectar o bom funcionamento da instituição e permitir encontrar respostas eficazes que permitam solucionar rapidamente esses obstáculos e repor ou melhorar a qualidade desejada promovendo constantemente a melhoria da escola, a eficácia das aprendizagens dos alunos, fomentando sempre que se justificar, o desenvolvimento de novas, mais e melhores competências profissionais dos docentes e não docentes, etc.”</p> <p>“Os objectivos da avaliação interna são, por um lado, melhorar o funcionamento da organização (os órgãos, as relações, o clima...) e, por outro, melhorar o ensino e a aprendizagem (as competências profissionais dos professores, a eficácia, as aprendizagens dos alunos).”</p>	ProjAA-UGE43
	<p>“Para mim, a principal finalidade do processo é monitorizar a qualidade do serviço educativo prestado.”</p> <p>“Eu penso que a autoavaliação terá uma razão de ser que vai muito para além da avaliação externa das escolas, da mera prestação de contas e do cumprimento legal, pelo que é natural que as frequências a estas questões apontem para um número reduzido de escolas que assumem estes objetivos como fundamentais.”</p>	E1-UGE43
	<p>“C - Como coautor do projeto posso dizer que a nossa principal intenção foi ter capacidade de resposta e preparar uma boa avaliação externa. Ao mesmo tempo, servir os interesses da escola em termos de regulação interna. Fazia falta que todos tivéssemos consciência do que é que estava a acontecer ali ao lado. Portanto, as coisas estavam muito compartimentadas e tínhamos de trabalhar mais como comunidade. E fazia falta sabermos o que se passava no Departamento que está ao lado. Sabermos que, às vezes, os nossos constrangimentos também eram sentidos ali e da mesma forma e tentar perceber o que é que a escola tinha como pontos fortes, como pontos fracos, não pelo reconhecimento daquilo que é a avaliação externa, mas por uma consciência de cada um sobre o que é que pode fazer para melhorar. Portanto, a tentativa era fundamentalmente contribuir para melhorar a qualidade da escola ao nível global.”</p> <p>“C - A nossa opção em termos de equipa para este ano foi fazer poucas coisas, mas que resultassem e criar uma situação dos próprios serviços e as pessoas irem tomando, digamos, como rotina também mais aqueles papelinhos.</p> <p>H - Exatamente. Foi tentar que aceitassem a autoavaliação como uma coisa natural na escola.”</p> <p>“C - Era um projeto para três anos. Se conseguíssemos chegar ao fim dos três anos com tudo a funcionar seria muito bom.</p> <p>PB - E quando a inspeção [no âmbito da AEE] viesse já tínhamos dados...</p> <p>H - ... concretos para apresentar.”</p> <p>“C - Quando fui coautor do projeto, o principal objetivo do processo de autoavaliação (e isto é também uma opinião minha) era, em primeiro lugar, preparar a avaliação externa e, com isso, criar mecanismos de regulação interna que nos permitissem melhorar a qualidade da escola globalmente. É evidente que esses objetivos existem sempre, são constantes ao longo do processo. Em termos de objetivos mais específicos, era fazer chegar o projeto às pessoas. Chegou! Interiorizar o sentimento de que necessário fazer mais qualquer coisa que permita ver clara a informação dos resultados e escrevê-los e passá-los para o preto e branco. Também foi conseguido. Sensibilizar as pessoas para refletirem em conjunto sobre um conjunto de práticas e apresentarem propostas de melhoria. Também foi conseguido.</p> <p>H - Sim, penso que o processo serve para as pessoas refletirem um pouco sobre o seu trabalho, não é? (...) Refletir sobre o seu trabalho. Se os resultados que estavam a alcançar estavam de acordo com as suas expectativas, não é? E, na medida do possível, que daí resultassem melhores resultados dos alunos. E que isso se viesse a refletir nos resultados.”</p>	E2-UGE43

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A3.1	<p>(continuação)</p> <p>“C - Agora, vem, no entanto, outros, um conjunto de objetivos em termos de melhoria dos resultados escolares e tentamos sempre isso. Há vinte anos que eu tento melhorar os resultados escolares.”</p> <p>“H – Impressionar [os avaliadores externos], acho que não. Agora se fosse para dar seguimento a uma recomendação, sim. (...) Acho que não queremos impressionar. No fundo, é dar resposta a uma recomendação. Nesse sentido, é verdade. Impressionar, não. Tivemos foi a preocupação de dar seguimento a uma recomendação.</p> <p>SD - Mas não podemos pôr completamente de parte a prestação de contas, não é? (...) A equipa de avaliação externa, quando regressar...</p> <p>C - ...vai pedir resultados.</p> <p>SD - Mas vão-nos pedir contas, não é? Vão dizer: nós fizemos recomendações, porque é que vocês não as tiveram em conta? Ou o que é que fizeram para melhorar os pontos fracos? (...) Não deixa de ser uma prestação de contas, não é? Não podemos esquecer essa parte, apesar de entendermos a mais-valia que isso foi para a nossa escola. Não podemos esquecer que efetivamente nos vão pedir contas. (...)</p> <p>C - É evidente que é um objetivo ter uma compilação de dados para, com facilidade, podermos apresentar à escola e aos avaliadores externos. O facto disso ser uma resposta para a avaliação externa foi até o que impulsionou... (...) prestar contas, prestamos em primeiro lugar à comunidade onde nos inserimos, porque é aqui que as pessoas têm os filhos; logo a prestação de contas começa aí; e prestamos contas em cada teste, em cada avaliação, em cada exame que é feito aqui na escola. Portanto, a prestação de contas é uma constante porque nós somos um serviço público. Depois a obrigatoriedade: se é de lei, pronto tem que se fazer. Mas o facto de ser de lei e ter de se fazer pode ser encarado como obrigação em que nós vamos produzir aqui um resultado ótimo para impressionar ou então vamos servir-nos disto. Vamos tirar a parte boa e aproveitar o processo para a regulação da nossa própria ação e, finalmente, se temos que prestar contas e apresentar resultados, antes de apresentar à avaliação externa, porque é que os nossos colegas não hão de conhecer esses resultados. A primeira entidade a quem temos de apresentar resultados é a nós próprios. Nós temos de ter consciência de como é que as coisas estão na nossa escola. Talvez por isso ser, digamos, a forma como entendemos que devia ser o processo, e de termos construído o projeto em função um bocadinho disso, esses três pontos não sejam tão importantes que não possam ser entendidos como um fim em si próprio e serem entendidos como uma démarche de um projeto que é feito, mas que é aproveitado também (já que tem de se fazer e que é obrigatório e que até tem razão de ser, porque lhe reconhecemos utilidade), para ser aplicado em primeiro lugar a nível interno da escola. Acho que esse é o caminho”</p> <p>“C – (...) Eu penso que é um bocado isto: impressionar os avaliadores externos, claro que queremos impressionar; queremos sempre impressionar a hierarquia; eles é que nos vão dar a avaliação, portanto temos de os impressionar, é lógico.”</p>	E2-UGE43
A3.2	<p>“Agora estamos a basear-nos essencialmente no da IGE.”</p> <p>“continuamos com os nossos instrumentos todos. A única coisa que tentamos formatar foi aquilo que está na IGE para a avaliação externa, para falarmos a mesma linguagem. Mas continuamos com os mesmos instrumentos. Nós vimos os domínios que a IGE tem na net e tentámos, na nossa cabeça, orientarmo-nos também para aí, só por uma questão de encontro de linguagem. (...) Tivemos a preocupação de ver se o nosso modelo responde a tudo que vai ser analisado pela IGE.”</p> <p>“Este modelo já estava delineado quando eu assumi o cargo. (...) Em última análise, o que nós temos aqui é qualquer coisa original, porque foi uma criação da escola. É claro que não surgiu assim do nada. Não foi de geração espontânea, mas, de certa forma, tem a sua originalidade. Apesar das leituras e dos sítios onde se foram beber e procurar informações, esta situação acaba por ser qualquer coisa nova, não obedece a um modelo criado, não obedece a um modelo que já tivesse sido experimentado. Teve em conta leituras e análises de situações que já tinham ocorrido. Agora, este modelo que nós temos aqui foi qualquer coisa que foi criado por esta escola. É qualquer coisa que não existe outra igual”</p>	E1- UGE1 E1-SD-UGE1 E2-UGE1

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto																																				
A3.2	<p>“P - Foi a tal documentação que nos deram para podermos adaptar aqui à realidade da escola. Então, tentámos ver dentro do modelo do CAF o que é que poderíamos aplicar aqui e a estrutura para podermos organizar os questionários. Porque depois, a partir daí, fizemos uma adaptação à realidade da escola, mas foi baseada no modelo do CAF. Até porque pelo que nós pesquisámos há dois anos, quando foi para começarmos o trabalho, a maioria das escolas que fez a avaliação interna baseou-se também nesse modelo. Se bem que cada uma fez à maneira que lhe parecia melhor, de acordo com a sua realidade. E nós fizemos o mesmo (riso). Portanto, aproveitámos..., mas baseado exatamente na documentação que entretanto nos deram que, parece que não, mas facilita na altura de tentarmos pensar num questionário para os diferentes atores aqui ao nível da comunidade.”</p>	E2-UGE3																																				
	<p>“Nós não estamos a seguir cegamente o CAF. Criamos um modelo próprio para a autoavaliação do nosso agrupamento, inspirado no CAF e na autoavaliação proposta pela RBE. Respeitamos alguns procedimentos, os indicadores e os domínios do CAF (nomeadamente para elaborar os inquéritos), mas o processo de análise da informação e a elaboração do plano de melhoria está mais próximo da proposta da RBE. Estávamos com algumas dúvidas relativamente a esta decisão, mas a Dr^a IF [elemento externo à UGE, especialista em avaliação das escolas] disse-nos que não havia problema em seguirmos este caminho.”</p>	DC_15- UGE26																																				
	<p>“C – (...) optámos por nos inspirarmos na CAF. (...) Nós não podemos dizer que seguimos a CAF cegamente. Nós inspiramo-nos na CAF e depois, na parte da análise da informação, utilizámos o modelo que utilizo na RBE. Portanto, fizemos aquilo que nós achámos que era adequado para o nosso agrupamento.”</p>	E2-UGE26																																				
	<p>“Entendemos que o modelo de avaliação interna poderá e deverá responder aos mesmos domínios de avaliação que são observados na avaliação externa, embora analisados de maneira diferente. A avaliação externa sugere uma análise nos seguintes domínios: resultados; prestação do serviço educativo; organização e gestão escolar; liderança e a capacidade de auto-regulação e melhoria da escola. O modelo desenvolvido orienta a sua acção em três eixos: Eixo 1: Serviço Educativo Prestado (SEP); Eixo 2: Organização e Gestão da Escola (OGE); Eixo 3: Auto-Regulação e Melhoria da Escola (ARME). Cada um destes eixos inclui os vários domínios e subdomínios a serem avaliados em consonância com os parâmetros avaliados externamente.</p> <table border="1" data-bbox="316 1182 1217 2016"> <thead> <tr> <th><i>Eixo</i></th> <th><i>Domínios</i></th> <th><i>Subdomínios</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Eixo 1: SEP</td> <td>Resultados</td> <td>Sucesso Académico</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Processo Ensino e Aprendizagem</td> <td>Participação cívica dos alunos</td> </tr> <tr> <td>Valorização das aprendizagens</td> </tr> <tr> <td>Articulação e sequencialidade</td> </tr> <tr> <td>Abrangência do currículo</td> </tr> <tr> <td>Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula</td> </tr> <tr> <td>Envolvimento dos Pais, E. de Educação e outros elementos da comunidade educativa</td> </tr> <tr> <td>Ambiente Educacional</td> <td>Comportamento e disciplina</td> </tr> <tr> <th><i>Eixo</i></th> <th><i>Domínios</i></th> <th><i>Subdomínios</i></th> </tr> <tr> <td rowspan="6">Eixo 2: OGE</td> <td rowspan="3">Eficiência dos Serviços</td> <td>Serviços administrativos;</td> </tr> <tr> <td>Satisfação dos utilizadores</td> </tr> <tr> <td>Assistentes Operacionais</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Recursos Humanos</td> <td>Formação do pessoal docente e não-docente</td> </tr> <tr> <td>Motivação e empenho</td> </tr> <tr> <td>Organização e distribuição do serviço</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Recursos Materiais</td> <td>Equidade e justiça</td> </tr> <tr> <td>Liderança</td> </tr> <tr> <td>Recursos Financeiros</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Espaços físicos</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Equipamentos</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Segurança</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Eixo</i>	<i>Domínios</i>	<i>Subdomínios</i>	Eixo 1: SEP	Resultados	Sucesso Académico	Processo Ensino e Aprendizagem	Participação cívica dos alunos	Valorização das aprendizagens	Articulação e sequencialidade	Abrangência do currículo	Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula	Envolvimento dos Pais, E. de Educação e outros elementos da comunidade educativa	Ambiente Educacional	Comportamento e disciplina	<i>Eixo</i>	<i>Domínios</i>	<i>Subdomínios</i>	Eixo 2: OGE	Eficiência dos Serviços	Serviços administrativos;	Satisfação dos utilizadores	Assistentes Operacionais	Recursos Humanos	Formação do pessoal docente e não-docente	Motivação e empenho	Organização e distribuição do serviço	Recursos Materiais	Equidade e justiça	Liderança	Recursos Financeiros		Espaços físicos		Equipamentos		Segurança
<i>Eixo</i>	<i>Domínios</i>	<i>Subdomínios</i>																																				
Eixo 1: SEP	Resultados	Sucesso Académico																																				
	Processo Ensino e Aprendizagem	Participação cívica dos alunos																																				
		Valorização das aprendizagens																																				
		Articulação e sequencialidade																																				
Abrangência do currículo																																						
Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula																																						
Envolvimento dos Pais, E. de Educação e outros elementos da comunidade educativa																																						
Ambiente Educacional	Comportamento e disciplina																																					
<i>Eixo</i>	<i>Domínios</i>	<i>Subdomínios</i>																																				
Eixo 2: OGE	Eficiência dos Serviços	Serviços administrativos;																																				
		Satisfação dos utilizadores																																				
		Assistentes Operacionais																																				
	Recursos Humanos	Formação do pessoal docente e não-docente																																				
		Motivação e empenho																																				
		Organização e distribuição do serviço																																				
Recursos Materiais	Equidade e justiça																																					
	Liderança																																					
	Recursos Financeiros																																					
	Espaços físicos																																					
	Equipamentos																																					
	Segurança																																					

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto								
A3.2	(continuação)	ProjAA- UGE43								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Eixo</th> <th>Domínios</th> <th>Subdomínios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Eixo 3: ARME</td> <td>Avaliação Interna</td> <td>Modelo de avaliação interna</td> </tr> <tr> <td>Sustentabilidade e dos resultados</td> <td>Planos de melhoria”</td> </tr> </tbody> </table>		Eixo	Domínios	Subdomínios	Eixo 3: ARME	Avaliação Interna	Modelo de avaliação interna	Sustentabilidade e dos resultados	Planos de melhoria”
	Eixo		Domínios	Subdomínios						
Eixo 3: ARME	Avaliação Interna	Modelo de avaliação interna								
	Sustentabilidade e dos resultados	Planos de melhoria”								
O coordenador (...) salientou que “a nossa avaliação interna vai muito ao encontro da avaliação externa”	DC_5-UGE43									

A4. Os dinamizadores

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A4.1	“a Comissão de Auto-Avaliação”	RAEE – UGE1
	“A Comissão de Auto-Avaliação do Agrupamento foi constituída ao abrigo da Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro, sendo composta por um número de elementos variável, de acordo com as necessidades sentidas, designados pelo coordenador, preferencialmente de entre docentes com formação na área”	PE-UGE1
	“é constituída anualmente a Comissão de Avaliação”; “A Comissão de Auto-Avaliação é constituída pela professora (...), representante da Direção do Agrupamento, pela professora (...), representante do Departamento de Línguas, pelo professor (...), representante do Departamento de Ciências Exactas e pela professora (...), representante do Departamento de Expressões.”; “O coordenador é o professor (...), designado pela Presidente da Direcção.”; “A Comissão reúne ordinariamente uma vez por período e sempre que a situação o justifique”	RegEAA- UGE1 (outubro, 2011)
	“O Coordenador da Comissão de Avaliação é designado pelo Diretor. Perfil: - Ter capacidade de liderança - Ter capacidade de análise e de síntese - Ter bom senso - Ser dinâmico - Ser metódico - Ter facilidade de leitura e cruzamento de legislação - Apresentar facilidade de relacionamento e de comunicação - Ter capacidade de prever situações e de solucionar problemas - Ter formação na área da administração escolar ou experiência profissional/ competência na área”	RI-UGE1
	“foi a equipa informada de que as representantes da educação pré-escolar e do 1º ciclo, (...) não irão integrar esta equipa de trabalho no presente ano letivo, uma vez que não usufruem de tempos no seu horário de trabalho. A justificação tem por base o Despacho de Organização do Ano Letivo. Esta comissão acordou que, devido à diminuição de tempos atribuídos a todos os elementos, os tempos semanais de redução serão utilizados, preferencialmente, nas atividades a desenvolver, em períodos específicos ao longo do ano letivo.”	AtaEAA- UGE1 (outubro, 2011)
	“A <u>equipa</u> é constituída por 1 elemento da direção e um representante dos departamentos (Ciências Sociais e Humanas, Línguas, Expressões, Matemática e Ciências Experimentais, 1º ciclo e pré-escolar). Até 2010/11, o coordenador/representante do departamento de Ciências Sociais e Humanas tinha 11 horas para a tarefa e os restantes elementos tinham 2h de redução da componente letiva. No entanto, em 2011/2012, a coordenação ficou com 5h, os representantes dos departamentos de Línguas e Expressões com 1h, o representante de matemática (“o informático”) manteve as 2h, mas os do 1º ciclo e do pré-escolar ficaram sem horas de redução.”	DC_3- UGE1

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A4.1	<p>“O professor de matemática, porque é necessário por causa da estatística/matemática. O coordenador é professor já cá há muito tempo, é metódico, é orientado. Acho que não arranjava melhor. E daqui, da parte da Direção, é a Subdiretora por causa de possuir mestrado e ter frequentado o curso do INA.”</p> <p>“os coordenadores do 1º ciclo e do pré-escolar estavam, esporadicamente, numa ou noutra reunião, quando fossem necessários esclarecimentos. Até porque não tinham horas.”</p> <p>“É muito difícil ser constituída por outras pessoas [para além de professores]. Alunos, às vezes vão, outras vezes não vão. Não podemos contar muito com os alunos. Até aqui estavam no Pedagógico e nem sequer lá punham os pés. Nem alunos, nem funcionários, nem encarregados de educação.”</p> <p>“A equipa faz tudo. (...) Muitas vezes fazem um trabalho individual e depois juntam-se para as conclusões do trabalho individual. (...) Eles podem reunir-se, mas, em princípio, não há nenhum tempo específico destinado a isso. É conforme as necessidades. Umhas vezes reúnem mais e outras vezes menos. Mais geralmente no final do período ou quando se passa os questionários do serviço educativo.”</p> <p>“Em 2003/2004, 2004/2005 e 2005/2006, foram dados passos muito pequeninos. (...) Mas, nessa época, já existia uma comissão de autoavaliação, só que não fazia grandes análises.”</p>	E1-UGE1
	<p>“No primeiro ano que eu desempenhei este cargo fui informado que iria ser o coordenador da comissão de autoavaliação da escola. É claro que estas coisas também não são feitas assim impunemente. Não se escolhe ao acaso. Escolheram-me por algum motivo e espero que tenha sido por bons motivos e não me tenham escolhido por maus motivos. Relativamente às pessoas que foram pensadas para o resto da equipa, foi-me dada alguma liberdade de escolha. Algumas pessoas estavam já definidas. Não concordei com algumas das escolhas e, pronto, fiz passar essa minha sensibilidade. Depois as coisas chegaram a um equilíbrio de forças, ou seja, algumas ficaram na equipa porque eu fiz força para que ficassem (porque são pessoas com quem eu já trabalhava e conhecia bem); e outras, desde que fundamentados os meus motivos e fundamentados os motivos da Direção da escola para que as pessoas ficassem na equipa, chegámos então a um acordo e formou-se a equipa. (...) As reformulações posteriores têm sido qualquer coisa imperativa. Teve de ser assim e as coisas foram-se conjugando nesse sentido. Conversamos sobre o assunto. Expõem-se os motivos de ambas as partes e as coisas resultam de algum consenso.”</p> <p>“o número de elementos não é adequado. Está muito aquém para o trabalho. Você tem noção, não é? Os elementos trabalham nas alturas críticas, eu trabalho sempre. Eu gasto sempre as minhas horas e vou para além delas. (...) A constituição [da equipa] nunca passou para outros elementos que não professores. (...) Não vejo nada de negativo para que as coisas não continuem assim, até porque são pessoas que estão dentro do processo.”</p> <p>“No primeiro ano, fui muito bem assessorado. No segundo ano também. Ou seja, até ao ano anterior. Posso dizer-lhe que as pessoas que trabalharam comigo não me desiludiram. Foram pessoas que me assessoraram em tudo que lhes era possível. Mas agora há aqui situações que ultrapassam a própria disponibilidade e a capacidade das pessoas. Estas coisas funcionam muito com tempos e os tempos que são atribuídos aos professores para estas situações nunca contemplam o que o trabalho exige. Estou a falar no nosso caso específico. Da experiência que tenho destes quatro anos, o tempo e a disponibilidade que o trabalho exige foi sempre para além das horas de redução que tanto as pessoas que me assessoraram tinham, como eu. Agora, em termos de ambiente de trabalho, todos nós criamos um bom ambiente. Não houve conflitos. As coisas fluíram nesse sentido e ainda bem.”</p>	E2-UGE1
	“o Agrupamento (...) constituiu, no ano 2008/09, uma equipa de auto-avaliação”	RAEE – UGE3
	“Actualmente o processo de autoavaliação é coordenado por uma equipa constituída para esse efeito.”	ApresAEE- UGE3 (março, 2009)
	“as duas assessoras que tratam também da autoavaliação. “As duas costumam reunir às quartas-feiras à tarde para tratar da autoavaliação”	DC_1-UGE3
	“elas [as assessoras] costumam reunir às quartas à tarde”	DC_2-UGE3
	“A partir do ano lectivo 2009/2010 foi criada uma equipa de Avaliação Interna que tem como missão a avaliação permanente do desempenho da escola nas suas várias vertentes”	PE-UGE3

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A4.1	<p>“A equipa de avaliação interna integra-se nas assessorias técnico-pedagógicas propostas pelo Director e autorizadas pelo Conselho Geral ao abrigo do Artigo 30º do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril.”</p> <p>“É constituída por um grupo de docentes em exercício de funções no Agrupamento (...) e tem como missão a avaliação permanente do desempenho da escola nas suas várias vertentes. Transparência, imparcialidade, objectividade e responsabilidade são os princípios pelos quais esta equipa irá pautar o seu trabalho.”</p> <p>“A equipa da avaliação interna está também aberta à participação de auxiliares, alunos e encarregados de educação.”</p> <p>“Para o desempenho das suas funções, os membros docentes que integram a equipa terão uma redução na componente lectiva de acordo com o exarado pelo Despacho nº 16551 de 2009 de 21 de Julho.”</p> <p>“O Director designa de entre os elementos da equipa, por um período de um ano, um coordenador.”</p> <p>“Os docentes reúnem semanalmente cumprindo o definido nos seus horários.”</p>	RI-UGE3
	<p>“Atualmente, têm nos seus horários semanais 2h e 5h semanais para o cargo de assessoria ao Director. Nessas horas, as colegas tratam de diversos assuntos da organização, incluindo da autoavaliação do agrupamento, desde o pré-escolar ao 12º ano.</p> <p>Uma delas (a com 5h) é o 2º ano que desempenha as funções. A outra começou este ano, embora já tenha pertencido às equipas responsáveis pela elaboração/reformulação dos documentos orientadores.</p> <p>Neste momento estão a trabalhar no PE e depois vão debruçar-se sobre o PAA. Não sabem quando vão trabalhar começar com a autoavaliação.”</p>	DC_3-UGE3
	<p>“no ano da avaliação externa, para a preparação de um documento e da própria avaliação externa, foi constituída uma equipa que terá sido composta por muitas poucas pessoas. É diferente ter uma equipa que faça parte de uma distribuição de serviço a quem se dá um conjunto de horas de trabalho (não muitas!) do que a meio do ano ter que ter alguém que tem o horário completamente cheio, dependendo um pouco da boa vontade dessa pessoa para fazer um trabalho difícil, quase instantâneo. E foi isso que aconteceu, sem menosprezar, porque a situação das escolas era mesmo essa: não estavam habituados à avaliação interna ou não conseguiam ter um documento que lhes fosse dizendo... Isto não quer dizer que a situação esteja..., não está. Há um caminho longo a percorrer...”</p> <p>“Desde o primeiro dia em que eu entrei aqui, que eu constitui uma equipa (no primeiro ano, bem mais abrangente porque havia mais horas) e, nessa altura, foi possível fazer um trabalho interessante – o primeiro trabalho global –, porque essa equipa tinha pessoas de todos os departamentos, de todos os ciclos de ensino. Isso permitiu fazer um trabalho de base e verificarmos, de facto, o que é que era mais necessário. A partir daí, no segundo ano, a equipa já foi formada por menos pessoas e eu optei, por forças das circunstâncias, que, nos últimos dois anos, a equipa (no fundo, são estas duas pessoas que neste momento estão) iria trabalhar em aspetos bem mais específicos: trabalhar ao nível de inquéritos; criar inquéritos. Tentar que o trabalho não fosse tão disperso, ou seja, que duas pessoas, tendo um pouco mais de trabalho, ao mesmo tempo tivessem um trabalho mais direcionado, um rumo bem mais definido.”</p> <p>“Criei a equipa para que trabalhasse sobre um conjunto de ideias. Elas leram o projeto de intervenção e disse-lhes «Olhem! O projeto de intervenção é este. Agora eu e o Conselho Pedagógico precisamos de criar um Projeto Educativo consistente (com objetivos, metas e, enfim, linhas orientadoras). Digam-me, durante uns quantos meses, como é que eu devo construir?». E, à medida que alguns dados foram chegando, nós criamos uma comissão dentro do Pedagógico (da qual eu fazia parte) para trabalharmos algumas ideias (umas nossas do Pedagógico naturalmente, outras que nos iam chegando) e assim construímos o nosso Projeto Educativo com base nisso.”</p> <p>“Não [pertencem à equipa]. Portanto, eu entendi criar uma estrutura autónoma, minimamente neutra, que me desse uma visão não influenciada, ou seja, que não fosse influenciada nem por pontos fortes ou constrangimentos da minha percepção. Entendi que deveriam ser outras pessoas que não eu para que me fornecessem uma imagem mais neutra da situação.”</p>	E1-UGE3

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A4.1	<p>(continuação)</p> <p>“As pessoas que eu escolhi também eram pessoas que me davam alguma garantia. Eu teria que me rodear de algumas pessoas que conhecessem o projeto de intervenção... (...) Davam-me alguma confiança. Uma das pessoas também está cá há 24 anos. A outra colega está cá há menos anos, mas já se identifica bem com o agrupamento. Elas próprias têm sido Diretoras de Turma, Coordenadoras de Departamento, por aí fora”</p> <p>“eu sempre associei equipa de avaliação interna às assessorias da escola, ou seja, quando eu pedi autorização ao Conselho Geral para ter assessores, não era para ter assessores para resolverem problemas internos de gestão, mas sim aplicarmos essas horas na equipa de avaliação interna.”</p> <p>“Em 2010/11, eram três pessoas, que também eram assessoras. De acordo com o que eu disse, utilizamos as horas de assessoria para o desenvolvimento da avaliação interna. Foi um compromisso meu com o Conselho Geral que não iria haver a redundância de horas. Era a assessoria que iria fazer esse trabalho.”</p> <p>“[O porquê de uma equipa formada por apenas 2 professoras:] Eu tive uma má experiência... Mas não é só por isso, é uma questão de disponibilidade. Nós tivemos aí um projeto, o Projeto Educativo de há vários anos atrás, em que criámos uma comissão alargada (alunos, pais,...) e a comissão acabou por se resumir aos professores, por questões de disponibilidade. Por vezes, esses pares, digamos assim, estavam mas não contribuíam. Era um peso. Depois, eu optei... Achemos nós que é preferível que sempre que os pais ou os alunos tivessem de participar, fosse essa equipa, diretamente e em tempos parciais, falar com eles e ir buscar os dados ou as opiniões que eles tinham. Marcar reuniões para fazer este trabalho... não. Eu compreendo perfeitamente que é preferível ter, mas tínhamos de tomar uma opção. Ou o trabalho fluía, porque elas, o ano passado, tinham 6 horas no total para fazer este tipo de trabalho (o que é, manifestamente, pouco) ou então se tivéssemos à espera de marcar, seria... A razão é essa. São duas pessoas que me dão garantia absoluta de um trabalho eficaz e não é por coincidência que uma é de humanidades e a outra da área das matemáticas. Tentei que houvesse aqui duas abordagens um pouco diferentes: uma mais humanística e a outra mais no tratamento de dados e a nível do computador. É uma razão, se calhar, um pouco egoísta em termos de decisão, mas que teve que ser assumida”</p>	E1-UGE3
	<p>“E - Do relatório da avaliação externa consta que em 2008/2009, ano letivo em que foi realizada a avaliação externa, foi constituída uma equipa de autoavaliação. B - Foi, foi... e essa equipa trabalhou nesse ano. E - Antes desse ano, existia uma equipa de trabalho que tratasse da autoavaliação? B - Não.”</p> <p>“B - Antes desta equipa que a P integrou [em 2009/2010], houve uma outra equipa (...) nessa equipa não estivemos. Mas houve um relatório de autoavaliação de uma equipa antes. Agora não posso dizer se foi há 4 anos ou se foi há 3. P - Não, foi há 3. Se foi, foi há 3 anos.”</p> <p>“B - (...) a nível da constituição da equipa, se tivéssemos mais elementos, provavelmente ajudaria, mas o que nós necessitávamos era de mais tempo para trabalhar.”</p>	E2-UGE3
	<p>“No passado mês de Outubro [de 2009], foi constituída uma equipa, composta, à data, por docentes dos vários níveis de educação e de ensino, com o objectivo de reiniciar o processo de auto-avaliação, já que o anterior não foi além da recolha de elementos de suporte à elaboração do PE.”</p>	RAEE – UGE26
	<p>“A Diretora informou-me que, embora não possuíssem equipa de autoavaliação à data da AEE, atualmente tinham. A Diretora faz parte dessa equipa e costumam reunir 1 vez por mês.”</p>	DC_1-UGE26
	<p>“a equipa da autoavaliação era constituída, em outubro [de 2010], por docentes, funcionários e alunos. Só em novembro, ‘foram designados pela Associação de Pais para a equipa de auto avaliação’ dois encarregados de educação”</p>	DC_4-UGE26
	<p>“Falamos sobre a constituição da equipa e a coordenadora confirmou que esta era constituída por 13 elementos: 7 docentes, 2 encarregados de educação, 2 funcionários e 2 alunos.”</p>	DC_5-UGE26
	<p>“Uma das funcionárias (a chefe dos serviços administrativos) aproveitou para perguntar se podia ser substituída na equipa porque está com muito trabalho no seu serviço. A Diretora permitiu e disse que a vai substituir. No entanto, a coordenadora referiu que, por vezes, vai ter de recorrer à ajuda da funcionária.”</p>	DC_10- UGE26

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A4.1	<p>“A coordenadora referiu que houve eleições na associação de pais que desencadearam reformulações na constituição da equipa de autoavaliação, uma vez que um dos encarregados de educação foi substituído. A troca agradou a coordenadora, dado que o encarregado de educação substituído não era muito participativo e a “nova” encarregada de educação é muito trabalhadora, é uma pessoa com quem a coordenadora já trabalhou noutras situações e foi impecável.”</p> <p>“Surgiu outro elemento “novo” na equipa. Um aluno do 8º ano que foi eleito. O aluno do 9º ano que está na equipa, já estava na equipa o ano passado, como aluno do 8º ano. Agora, foi eleito um representante dos alunos do 8º ano, que para o próximo ano representará os do 9º ano.”</p> <p>“Este ano, em setembro, também houve mudanças na equipa ao nível dos docentes. Dois colegas, coordenadores de estruturas, tiveram de deixar a equipa em virtude da mudança das regras na atribuição do n.º horas a atribuir aos cargos, causados pela redução do crédito horário. Em sua substituição, passaram a integrar a equipa outras 2 colegas que iniciaram formação na área este ano. “Estamos a rentabilizar recursos” disse a coordenadora.”</p>	DC_9-UGE26
	<p>“A coordenadora (...) Acrescentou que a Diretora não estará nestas reuniões (não tendo sido convocada) porque quer que os restantes elementos se sintam à vontade nas apreciações e comentários que pretendam fazer. A sua presença poderia, de algum modo, condicionar o trabalho e comprometer a análise que está a ser realizada.”</p>	DC_19-UGE26
	<p>“Quando começámos a organizar o processo como resposta ao relatório da inspeção, constituímos a equipa de autoavaliação e a atual coordenadora da equipa ficou logo como coordenadora da equipa. A coordenadora da equipa é uma pessoa que tem dado muita dinâmica ao grupo e tem conseguido organizar todas as partes. Mas considerámos que eu, enquanto Diretora, deveria estar presente. Mesmo que não possa estar presente em todas as reuniões, devo estar sempre a par de todo o trabalho efetuado. Estou presente em algumas reuniões, com um trabalho direto em determinadas tarefas, mas sempre tomo conhecimento do que se está a passar, uma vez que as coisas todas são sempre da minha responsabilidade. (...) Eu acho que um dos elementos da Direção deve sempre pertencer à equipa. Não quer dizer que tenha de ser a Diretora, pode ser outro elemento, mas devem estar presentes na autoavaliação, uma vez que se está a avaliar a organização que dirigem e a pessoa é responsável.”</p> <p>“E - Antes da avaliação externa, já tinha sido constituída uma equipa de autoavaliação. Também pertencia a essa equipa?</p> <p>Sim, sim. Só que essa equipa ainda foi assim um trabalho... Não se pode comparar com o que nós estamos a fazer agora. Foi uma pré-preparação para este trabalho. Foi mesmo no início, nem sequer tivemos tempo para passar inquéritos nem nada disso. Mas também fazia parte da equipa, sim. (...) A equipa foi constituída pouco tempo antes da intervenção da IGE e aí já tinha algum trabalho preparado. Por isso, podemos considerar nesse ano letivo, antes da avaliação externa... foi quando iniciámos o trabalho.”</p>	E1-UGE26
<p>“C - Imediatamente a Direção falou comigo e com a AP para formar uma equipa. Decidimos logo que a equipa tinha que ser polivalente. Portanto, tinha de ser uma equipa formada não só por professores... Aliás, isto foi logo uma ideia que eu e a AP apresentámos à Direção: a equipa não devia ser uma equipa só de professores, porque a comunidade educativa não são só professores e começámos logo a trabalhar nessa equipa. Contactámos a Associação de Pais, pensámos também em funcionários (operacionais e administrativos) e alunos. Como a nossa escola só tem até ao 9ºano, achámos que era melhor serem alunos do 8º e 9º, porque os outros eram muito novos para perceberem e trabalharem no processo. Há aqui alguns processos que os alunos têm dificuldades. Se tivéssemos secundário, era mais fácil. (...) Se tivéssemos alunos do secundário, diria que eles deveriam estar presentes em todas as fases. Apesar disto, desta opinião, considero essencial que eles contribuam para a elaboração dos questionários e das ações de melhoria e também em alguns momentos chave da elaboração do Projeto Educativo.</p> <p>AP - Sim, porque já têm maturidade suficiente.”</p> <p>“C - Foi durante o processo da avaliação externa que se constituiu uma equipa para responder às necessidades que a avaliação externa nos punha, que era só de professores. Mal acabou a avaliação externa, nós propusemos à Direção alterar a equipa e fazer uma equipa polivalente, com várias vertentes (representação de toda a comunidade educativa e também, a nível dos professores, representantes dos vários ciclos, projetos, liderança intermédia e de topo). A Direção concordou logo e começámos logo a trabalhar. Portanto, foi logo, logo de seguida.”</p>	E2-UGE26	

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A4.1	<p>“C - A nossa equipa foi escolhida pensando em abranger as áreas todas em termos de professores. Portanto, temos na equipa a coordenadora de projetos, eu estou na biblioteca, temos a assessora da Direção (que tem acesso a muita informação) e a coordenadora do 1º ciclo. Portanto, temos logo três pessoas que estão no Conselho Pedagógico. (...) A nossa equipa é quase uma amostrazinha da nossa escola.”</p>	E2-UGE26
	<p>“Foi solicitada a designação de dois pais da associação de pais para pertencerem à equipa de autoavaliação do agrupamento e coube-me a mim. (...) Foi-nos dito que eram necessários dois pais da associação de pais para a equipa de autoavaliação. Dois de nós disponibilizámo-nos para representar a associação e os demais elementos da associação aceitaram.”</p> <p>“[Atualmente] Os elementos da equipa de autoavaliação são alguns deles professores, outros são representantes dos funcionários, alguns são alunos e, nós, representantes dos pais. (...) estão representados todos os atores que participam no processo educativo. (...) todos podem contribuir com visões diferentes para o processo de autoavaliação.”</p> <p>“em algumas questões seria uma mais-valia [contar com outros parceiros locais na equipa]. Se estivessem presentes nas reuniões da equipa de autoavaliação, poderiam esboçar-se, de imediato, alguns caminhos a seguir, sem necessidade de outros contactos.”</p>	E3-UGE26
	<p>“A equipa de projectos tem sido responsável pela elaboração e pela estruturação dos documentos organizadores da vida da escola. (...) tendo passado a designar-se, no presente ano lectivo [2009/10], por equipa de auto-avaliação.”</p>	RAEE – UGE43
	<p>“A constituição da comissão de avaliação deve representar todos os elementos da comunidade educativa envolvida no processo de avaliação interna. A coordenação da comissão de avaliação deve ser nomeada pela Direção Executiva da Escola e atribuída a dois docentes. Além destes dois elementos integram a comissão os seguintes representantes: Representante da Direção Executiva: 1 elemento; Representante do Departamento de Ciências Sociais e Humanas: 1 elemento; Representante do Departamento de Língua e Literaturas: 1 elemento; Representante do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais: 1 elemento; Representante do Departamento de Técnicas de Expressão: 1 elemento; Representante do pessoal Não Docente: 1 elemento; Representante dos Pais e Encarregados de Educação: 1 elemento; Representante dos Serviços Administrativos: 1 elemento; Representante dos alunos: 1 elemento</p> <p>Nota: A nomeação dos membros docentes é da responsabilidade da Direção Executiva da Escola, os Não Docentes por sufrágio eleitoral de acordo com o Regulamento Interno e o representante dos Pais e Encarregados de Educação eleito no início de cada ano lectivo em reunião geral de Pais e Encarregados de Educação.”</p>	ProjAA- UGE43
	<p>“O colega, coordenador da equipa, mostrou-me recetivo, contextualizando um pouco o processo de autoavaliação em curso: (...) Hoje o projeto tinha sido apresentado em Conselho Pedagógico (CP), onde também tinha sido solicitada a constituição de comissões/equipas para desenvolver o trabalho. Salientou que se deparou com “o primeiro constrangimento: a constituição da equipa”, porque todos argumentam com o facto de não terem horas disponíveis para tal. Efetuou esta solicitação em CP e agora aguarda a constituição de uma equipa.”</p>	DC_2-UGE43
	<p>“O coordenador referiu que só conseguiram 4 pessoas para a equipa de autoavaliação e porque optaram por juntar equipa de projetos (de 4 elementos) à causa.”</p>	DC_5-UGE43
	<p>“a chefe dos serviços administrativos pertence à equipa de autoavaliação”</p>	DC_6-UGE43
	<p>“Maioritariamente, as práticas são desenvolvidas pela equipa de autoavaliação, que é constituída por quatro docentes.”</p>	E1-UGE43
	<p>“C – A direção decidiu constituir uma equipa de avaliação interna”</p> <p>“SD - Pensamos que nesta equipa era importante estar presente um elemento da Direção e coube-me a mim.”</p> <p>“C – [No início deste ano] Houve a solicitação de, por exemplo, o pessoal não docente estar representado, mas não havia ninguém que tivemos disponibilidade horária para isso.</p> <p>H - E também se pretendeu o alargamento da equipa, mas não houve vontade para isso</p> <p>SD - E mesmo ao nível de docentes... Ainda propusemos por várias vezes, só que... ou porque as pessoas... o horário...</p> <p>C - Não dava.</p> <p>PB - E esta nossa função não figura em lado nenhum no nosso horário.</p> <p>H - Da autoavaliação, não.</p>	E2-UGE43

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A4.1	<p>(continuação)</p> <p>“PB - Somos voluntários. (risos)</p> <p>SD - É. É um pouco isso.</p> <p>C – [Pretendíamos] Dois coordenadores da equipa... Um coordenador para a parte mais, digamos, de resultados, parte com uma componente mais científica e outro mais ligado com os serviços. Não tinha de ser obrigatoriamente um docente, podia ser o chefe da secretaria ou outra pessoa que tivesse... Não conseguimos por causa do horário. Ninguém conseguiu arranjar horários para isto. (...) os alunos iriam participar nesta equipa mais a nível das estruturas onde estão representados: Conselho Geral e Conselho Pedagógico. Não iam entrar mesmo na equipa, não havia necessidade disso.</p> <p>H – (...) necessariamente era mesmo reunir uma equipa de professores. Isso aí era uma fase um bocadinho mais... Para fazer o grosso do trabalho, tinha de ser uma equipa mais alargada de professores e isso não foi fácil. Aliás, não foi (risos). Não foi, não se conseguiu.</p> <p>E - Então, foi nessa altura que decidiram “converter” a equipa de projetos em equipa de autoavaliação?</p> <p>PB - Pois. E mais reduzida ainda, porque inicialmente éramos mais.</p> <p>H - Pois. Porque a equipa que preparou a avaliação externa era mais alargada.</p> <p>C - Éramos uns 8 ou 9, sim.</p> <p>SD - Sim. Mas a equipa que havia antes não era mais do que esta.</p> <p>PB - Mas eu não pertencia a essa [equipa de projetos]. Fui uma nova aquisição.</p> <p>C - Éramos nós os três. Houve um ano que fomos só nós os três.”</p> <p>“C – [Este ano, pretendiam ter] a representatividade de toda a comunidade na equipa. (...) Acho que era importante toda a gente ter uma opinião (nem que seja para uma análise dos resultados) e poder ter um lugar, num representante, para dizer o que é que acham, qual é o ponto de vista de quem está de fora. Os pais não estão na escola e, portanto, é importante conhecermos o que é que eles pensam da escola. (...) E, portanto, só neste aspeto a representatividade já seria muito útil para chegar a e ter esta opinião. E depois também pela democraticidade da equipa. Temos todos representados e, portanto, todos têm direito à palavra.</p> <p>E - Consideram que seria uma mais-valia contar com a representativa dos parceiros locais na equipa de autoavaliação?</p> <p>C, H - Já estão no Conselho Geral.</p> <p>SD - Acho muito complicado pôr em prática (risos). Essa é a realidade.”</p>	E2-UGE43
A4.2	<p>“Tivemos um amigo crítico quando arrancámos com o processo em 2003/2004. Primeiro tínhamos um amigo. Até à primeira avaliação externa tivemos um amigo crítico, que era uma professora que já esteve aqui, mas que está presentemente noutra escola. Agora é que deixamos de ter amigo crítico. Não temos. Por acaso, não temos.”</p> <p>“Desde que o amigo crítico tenha perfil para... Também não pode ser qualquer um”</p> <p>“Temos um amigo crítico, que, no caso, também é docente. É uma docente da escola de XXXXX, que faz-nos chegar as suas sensibilidades. (...) Há apenas uma colega que se conhecia, que, por acaso, já trabalhou nesta escola. Conhecemos o trabalho dela. Foi contactada e foi um convite que ela aceitou. (...) As pessoas atualmente estão assoberbadas de trabalho e têm de compreender que uma pessoa que também é professora... Por um lado, é mais fácil, porque está dentro do processo, é-lhe mais fácil compreender, ter tempo e disponibilidade do que alguém que não tenha nada a ver com o processo e está a analisar um relatório onde tem muitas dúvidas e, por conseguinte, precisa de muitos esclarecimentos. Então, se calhar, neste sentido, um docente é qualquer coisa de positivo. Por outro lado, sendo docente (e mesmo que não fosse, penso eu), hoje em dia a vida prática ocupa-nos tanto tempo que nem sempre é possível esta análise crítica. Já aconteceu este apoio, mas acontece ocasionalmente, não tem uma regularidade.”</p> <p>“[Ter um amigo crítico]:</p> <p>P - Isso poderia ser benéfico, só que...</p> <p>B - Teria sido muito bom. Até porque, por vezes, mesmo a nível jurídico, não temos formação na área. Por vezes, mesmo a nível de interpretação de legislação. Por vezes, estávamos a ler por causa da avaliação e aí tinha-nos ajudado muito com certeza”</p>	E1-UGE1 E2-UGE1 E2-UGE3

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A4.2	“É exigido um estudo e, lá está, nós não temos dinheiro para contratar empresas. O trabalho que elas estão a fazer, a empresa fá-lo-ia e, se calhar, de uma forma mais técnica, mas seria muito caro. Nós temos prioridades e, de facto, pagar a uma empresa de avaliação interna não é a nossa prioridade.”	E1-UGE3
	“contactaram uma empresa de consultoria, à qual solicitaram um orçamento. Se ficar muito caro, vão ter de desistir da ideia. No entanto, resolveram tentar esta via...”	DC_7-UGE26
	“Pediram orçamento de modo a obter ajuda no tratamento de dados e na elaboração de planos de melhoria. Enviaram todos os documentos que produziram e aguardam orçamento.”	DC_11-UGE26
	“tivemos cá a Dr ^a IF [elemento externo à UGE, especialista em avaliação das escolas] para nos dar um parecer dos nossos documentos e de todo o processo.”	DC_14-UGE26
	“Nós não estamos a seguir cegamente o CAF. Criamos um modelo próprio para a autoavaliação do nosso agrupamento, inspirado no CAF e na autoavaliação proposta pela RBE. Respeitamos alguns procedimentos, os indicadores e os domínios do CAF (nomeadamente para elaborar os inquéritos), mas o processo de análise da informação e a elaboração do plano de melhoria está mais próximo da proposta da RBE. Estávamos com algumas dúvidas relativamente a esta decisão, mas a Dr ^a IF [elemento externo à UGE, especialista em avaliação das escolas] disse-nos que não havia problema em seguirmos este caminho.”	DC_15-UGE26
	“A coordenadora referiu que foi em 2010/2011, no âmbito de um curso da <i>Microsoft Partners in Learning</i> que a Diretora frequentou. O Agrupamento teve um amigo crítico, um formador da Diretora, que colaborou na análise dos questionários. Salientou que os questionários que usaram foram construídos pela equipa”	DC_18-UGE26
	“[amigo crítico:] Não sei... Nunca pensámos nisso. Não, nunca pensámos nisso, não.”	E1-UGE26
	“AP - Convidámos a Dra. IF. C - A Dra. IF, que foi uma grande amiga. Praticamente sem nos conhecer, acedeu ao nosso pedido e ajudou-nos imenso. (...) foi uma grande amiga. Nós chegamos a um ponto da autoavaliação e, como tínhamos feito um processo formal, começámos a questionar: Será que isto está a ser bem feito? Será que isto está a ser mal? Tínhamos dúvidas como toda a gente, como é legítimo. Toda a gente que pensa tem dúvidas. Então, pensámos pedir a um perito que nos desse um parecer sobre o nosso trabalho. Já tínhamos planificado o que iríamos fazer a seguir, já tínhamos alguns documentos e ferramentas feitas e, portanto, aquilo que fizemos foi mandar à Dra. IF tudo o que já tínhamos feito e a planificação e os documentos que iríamos aplicar no futuro. Ela analisou e depois tivemos uma reunião conjunta, uma reunião formal, em que a Dra. IF nos deu a sua opinião sobre o que já estava feito e sobre a planificação dos processos para a frente. Se achava que nós estávamos a fazer bem ou não, ou se íamos pelo bom caminho. Portanto, ficamos a perceber o que estávamos a fazer bem e o que poderíamos melhorar ou simplificar. Sentimos muito a necessidade de ouvir a opinião de um perito na área sobre o nosso trabalho. Foi quase a autoavaliação do processo de autoavaliação. Lá está, é uma área em que as escolas estão um bocadinho... (...) sozinhas. Por vezes nem sabemos muito bem... Apesar da formação que poderá ter ou que não poderá ter, uma coisa é a formação e outra coisa é a prática. Eu acho que a prática não se pode fazer sem a parte teórica. A parte teórica é muito importante, mas o que é certo é que, às vezes, na prática depois debatemo-nos com coisas... São decisões difíceis... Como nunca tínhamos feito, questionamo-nos «Será que estamos a decidir bem? Será que estamos a decidir mal? Será que esta ferramenta ou este passo são os melhores ou os mais adequados?». A necessidade de supervisão vem daí.”	E2-UGE26
	“era ótimo contar com alguém externo que pudesse, de forma isenta e especializada, colaborar nesta equipa”	E3-UGE26
	“C - Conheci há pouco tempo o amigo crítico, aquela entidade externa que cuja opinião contribui exatamente para aquilo que eu estava a falar: qual é a opinião sobre a escola. Não sinto qualquer necessidade em termos pessoais. Não sei em termos de equipa, nunca falámos sobre isso. (...) Nós somos pessoas suficientemente autocríticas e suficientemente entre nós, e cada vez mais. (...) Saber que os resultados que eu tenho, quando são bons contribuem para o bem da escola e quando são maus não contribuem para o bem da escola, já é uma tomada de consciência que me obriga a ter, em termos de profissão, uma postura diferente.”	E2-UGE43

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A4.2	<p>(continuação)</p> <p>“PB - Não sei se se recordam, mas uma vez falou-se em contratar uma empresa de fora para fazer o trabalho de recolha de dados e depois fazer a análise. Só que, nessa altura, pronunciamos sobre isso e dissemos que não concordávamos, que seria preferível serem os professores da escola, que conhecem os cantos à casa e como as coisas funcionam. Assim, era muito mais fácil e sabia onde ir buscar os dados.”</p>	E2-UGE43
	<p>“Sim [seria uma mais valia], permitiria que o processo se desenvolvesse mais depressa e com mais qualidade, uma vez que contava com o olhar crítico de um especialista externo à comunidade.”</p>	E1-UGE43
A4.3	<p>“A equipa faz tudo. Os Departamentos fazem a avaliação deles três vezes ao ano, por período. (...) Como é que trabalham. Como é que não trabalham. E essas coisas todas. Avaliam o ambiente. Fazem uma avaliação mesmo do Departamento, sem resultados. Fazem a avaliação dos resultados dos alunos por disciplina e depois há recolha por parte da equipa de avaliação. Depois a informação vai a Pedagógico e do Pedagógico desce novamente aos Departamentos, porque os Departamentos podem não concordar com alguma coisa.”</p> <p>“A equipa é que lê as atas e tira o que tem a tirar das atas dos Conselhos de Turma, das atas dos Departamentos, etc.”</p> <p>“O Conselho Geral toma conhecimento da autoavaliação.”</p>	E1-UGE1
	<p>“A análise dos resultados dos alunos também é feita ao nível do Grupo Disciplinar. Há sempre uma análise do sucesso e do insucesso de cada Grupo Disciplinar, que é feita, trimestralmente, ao nível dos Departamentos. Essas análises são feitas e entregues ao coordenador de Departamento, no entanto elas são realizadas ao nível de Grupo Disciplinar. Cada Grupo Disciplinar reúne com os elementos que o constituem para fazer a análise do sucesso e do insucesso da sua disciplina relativamente aos vários anos de escolaridade. Os resultados do 1º período comparam-se com os do 1º período do ano transato e no 2º e 3º período faz-se o mesmo. Portanto, esta análise também é feita ao nível dos Departamentos.”</p>	E2-UGE1
	<p>“Ao nível dos Órgãos e das Estruturas, tem vindo a desencadear processos internos de AA...”</p>	RAEE – UGE3
	<p>“A escola desenvolveu processos de autoavaliação no seio da AE [Associação de estudantes], CP, Departamentos Curriculares e Grupos, procurando identificar pontos fortes e pontos fracos que suscitam reflexão e discussão nas diferentes estruturas de orientação educativa e que conduzem à elaboração de planos de melhoria.”</p> <p>“é feita uma avaliação sistemática dos resultados, envolvendo as diferentes estruturas de orientação educativa.”</p>	ApresAEE- UGE3 (março, 2009)
	<p>“Avaliação das BE (...) ao longo do ano letivo” pela “professora bibliotecária”, com os objetivos de “Contribuir para a criação de uma cultura de autoavaliação. Continuar o processo de autoavaliação das BE. Melhorar os serviços das bibliotecas.” e envolvendo os seguintes “Intervenientes: Equipa da BE. Direção Executiva. Docentes. Alunos. EE”</p> <p>“Criação de instrumentos de apoio à planificação e avaliação de atividades a realizar na BE ou com os seus recursos: * Grelha de articulação do PCT com a BE; * Ficha de avaliação das atividades do PNL” pela “equipa da BE” coordenada pela “professora bibliotecária” com os objetivos de “Criar instrumentos de recolha de informação. Consolidar práticas de autoavaliação e autorregulação das atividades realizadas na BE e com a BE. Melhorar os serviços prestados pela BE.”</p>	PAA-UGE3
	<p>“Os coordenadores das estruturas é que fazem a análise dos resultados escolares dos alunos no 1º período e levam-nos para discussão em Conselho Pedagógico. A equipa de autoavaliação só se debruça nos resultados escolares no final do ano letivo.”</p>	DC_6-UGE3
	<p>“Não, nunca ninguém [do Conselho Geral] me solicitou nada para além daquilo [que apresento]. A não ser da vez que concordámos todos no Conselho Geral que era necessário ali uma abordagem um pouco mais específica dos encarregados de educação e aí, nós fizemo-la. Mas que me digam «nós precisamos de uma abordagem disto ou daquilo», não. Eu levo, porque entendo que devo levar, porque o Conselho Geral, como me elegeu, deve ter noção de qual foi o projeto de intervenção que apresentei, o Projeto Educativo que se criou em torno dele e, enfim, o que é que se está a fazer ao longo dos anos.”</p> <p>“eu levo isto tudo, só que, pronto, aquilo é mais um <i>powerpoint</i>. As pessoas, às tantas, já não querem saber. Dizem «sim, senhor. Bom.», mas... Também levo isto ao Conselho Municipal.”</p>	E1-UGE3

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A4.3	<p>“Não obstante o processo se encontrar em fase embrionária, os órgãos e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica nunca abandonaram as práticas de avaliação organizacional, empreendidas de forma regular e sistemática...”</p>	RAEE – UGE26
	<p>“Os Conselhos Gerais (e as pessoas que estão lá, estão de boa vontade e são pessoas que estão interessadas na escola) servem para muito pouco. Os Conselhos Gerais são às cinco e meia da tarde, as pessoas estão cansadíssimas. Estão cansados os professores, os funcionários, os pais, a autarquia. Os dados são apresentados e não são colocadas quaisquer questões. Depois as pessoas também têm alguma dificuldade (noutras matérias e nessa também) em fazer propostas, porque não estão a par de como é que o processo em si funciona. Mas não é só na autoavaliação, é em muitas coisas.”</p>	E1-UGE26
	<p>“C - Há uma equipa da escola que compila as avaliações dos alunos por ano, turma e disciplina. As grelhas são analisadas em Departamentos, que podem propor, ou não, ações de melhoria para determinada disciplina/ano ou turma. Posteriormente, os chefes de Departamento apresentam os dados e as análises já efetuadas ao Pedagógico e este discute, ou não, os resultados intermédios e avançam com medidas de remediação ou concordam com as apresentadas pelo coordenador de Departamento. (...) Este procedimento trimestral é feito noutras áreas, nomeadamente nas atividades desenvolvidas.”</p> <p>“E - E o Conselho Geral requer informações para acompanhar e avaliar o funcionamento do agrupamento e, com conhecimento, dirige recomendações?”</p> <p>C - Essa parte ainda é muito teórica (risos), ainda não chegamos lá. (...) neste momento, isto ainda é muito teórico. (...) Na segunda reunião em que fui, em que mostrámos o instrumento de análise que iríamos utilizar e os resultados dos inquéritos, aí é que fizeram algumas perguntas. Foi um dos elementos que, por acaso, é da autarquia. Aí é que me fizeram algumas perguntas. De resto, nunca colocaram questões.”</p>	E2-UGE26
	<p>“Análise e discussão do Relatório Síntese da Intervenção da Inspeção Geral da Educação, realizada entre catorze e dezasseis de Março – foi efetuada uma análise do relatório síntese da inspeção, tendo o Conselho Geral centrado atenções essencialmente sobre os pontos que carecem de melhoria e para os quais foram feitas algumas recomendações. Depois de analisado o documento todos concordaram que de facto há necessidade de se fazerem alterações...”</p> <p>“No que diz respeito ao processo de auto-avaliação/regulação da escola, a equipa inspetiva considerou que a escola já deveria ter feito mais qualquer coisa desde a ação inspetiva que teve lugar no passado ano letivo. Neste sentido o Conselho Geral recomendou que se acelere este processo.”</p>	AtaCG- UGE43 (abril, 2011)
	<p>“- Foram analisados e discutidos os resultados escolares internos do terceiro período; - Foram analisados e discutidos os resultados da primeira fase de exames nacionais;”</p> <p>“- Foram referidas as recomendações da última ação de inspeção existente na escola e que deverão ser tidas em conta no próximo ano letivo: Necessidade do plano anual de atividades estar em articulação com o Projeto Educativo; Necessidade de afinar e acelerar o processo de autoavaliação.”</p>	AtaCG- UGE43 (julho, 2011)
	<p>“Foi feito o ponto da situação relativamente ao processo de autoavaliação da escola: Foi entregue o modelo que a escola irá utilizar no seu processo de avaliação interna.”</p>	AtaCG - UGE43 (novembro, 2011)
	<p>“- Foram apresentadas e discutidas as classificações do primeiro período letivo. (...) espera-se que a definição e aplicação de estratégias específicas permitam superar as dificuldades diagnosticadas com a consequente melhoria da qualidade das aprendizagens.”</p> <p>“- O Conselho Geral considerou que o Projeto de Avaliação Interna está bem concebido e endereçou os parabéns à equipa responsável pela sua elaboração. No entanto, alguns membros do Conselho Geral referiram que o respetivo projeto parece ser um pouco extenso e de difícil aplicação. Foi ainda referido que, de acordo com as recomendações da equipa inspetiva, o Projeto Educativo deve conter metas e objetivos quantificáveis de forma a avaliar facilmente o grau de concretização deste documento orientador no âmbito da avaliação interna da escola. Foi ainda decidido que cada membro do Conselho Geral deve efetuar a sua análise do documento apresentado pela equipa de projetos relativo à análise dos resultados estatístico dos dois últimos anos letivos. Estes dados servirão posteriormente de base à análise da avaliação interna a apresentar durante o mês de Julho pela equipa de projetos.”</p>	AtaCG– UGE43 (fevereiro, 2012)

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A4.3	“- Foram apresentadas e discutidas as classificações do segundo período letivo.”	AtaCG- UGE43 (maio, 2012)
	“O Conselho Geral tem acesso aos documentos produzidos pela equipa de autoavaliação e pronuncia-se sobre o seu conteúdo. Eu costumo fazer chegar os documentos ao Conselho Geral e este órgão analisa-os e emite algumas apreciações e recomendações.”	E1-UGE43
	“C - Eu, por acaso, acho que [o trabalho desenvolvido no âmbito da autoavaliação] foi mais disperso pela escola toda, pelos Departamentos do que propriamente pela equipa. H – (...) essa análise dos resultados foi feita a nível de grupos disciplinares. PB, C - De grupos disciplinares. H - Fizeram comparação dos dados, disseram o que é que consideravam que era responsável por esses resultados e estratégias de melhoria.”	E2-UGE43
	“C – (...) O Conselho Geral conhece a autoavaliação. Conheceu o projeto. (...) Aquilo que é levado ao Conselho Geral muitas vezes já é uma coisa que é um trabalho muito finalizado. Digamos que é mais uma apresentação da qual resulta também a possibilidade de auscultar as forças vivas da região e todas as entidades presentes no Conselho Geral em função da opinião crítica que têm sobre aquilo que estão a ver. E é levada em conta essa opinião. No entanto, até hoje, penso que tem sido favorável e tem havido sempre um trabalho cooperativo. (...) penso que têm compreendido que a escola tem um conjunto de profissionais que trabalham para a melhoria da qualidade e isso agrada. (...) O Conselho Geral tem cinco ou seis sessões. Portanto, ainda é muito cedo. Até para criar mecanismos ou uma cultura de reflexão tiveram ainda muito pouco tempo.”	

A5. A recolha de dados

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A5.1	“aplicação de questionários”	RAEE – UGE1
	“foram distribuídas as actas de avaliação do 1º período do Agrupamento pelos membros da equipa para análise e posterior elaboração do respectivo relatório.” “foram, mais uma vez, analisados os questionários de avaliação do Serviço Educativo que irão ser passados nas assembleias de turma dos diferentes níveis de ensino, excepto na Educação Pré-escolar. O período de resposta a estes questionários decorre de 02 a 11 de Fevereiro. O Coordenador da Comissão de Avaliação realizou uma assembleia de Delegados no passado dia 19 de Janeiro, para esclarecimento e informação da forma de preenchimento dos referidos questionários que, pela primeira vez, será feito online, através do mail institucional dos delegados ou subdelegados de turma, responsáveis pelo registo e envio do documento.”	AtaEAA- UGE1 (janeiro, 2011)
	“a avaliação do grau de satisfação dos Serviços da escola sede será realizada pela primeira vez online, através da atribuição dum código pessoal que deve ser levantado na biblioteca da escola, onde estará disponível um computador para o efeito. Os códigos destinam-se ao pessoal docente, discente e não docente do Agrupamento, excepção feita aos alunos do 1º Ciclo e Assistentes Operacionais que não utilizam os serviços da escola sede com regularidade. A avaliação dos Serviços irá decorrer de 21 de Fevereiro a 4 de Março do presente ano lectivo.”	AtaEAA- UGE1 (14, fevereiro, 2011)
	“reuniu o Pessoal não Docente com a representante da Direcção na Comissão de Avaliação Interna e o Coordenador (...) que presidiu esta reunião. (...) o Presidente procedeu a uma breve explicação sobre a forma como será efectuada a avaliação dos serviços na escola sede (...). A avaliação dos Serviços irá decorrer de 21 de Fevereiro a 4 de Março do presente ano lectivo. (...) foi projectado o respectivo questionário e exemplificado o procedimento de resposta, tendo sido clarificadas pequenas dúvidas relativamente ao processo em si.”	AtaEAA- UGE1 (18, fevereiro, 2011)
	“Construímos [questionários]. Íamos vendo outros. Não inventámos a roda, mas adaptámos as coisas ao contexto.”	E1-SD-UGE1
	“Nos questionários. No serviço educativo, é mais os questionários a alunos e a encarregados de educação. E depois temos toda a outra parte interna, baseada em documentos. “[As entrevistas e a observação de aulas:] Penso que esse seria o caminho mais difícil a seguir.”	E1-UGE1

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	<p>(continuação)</p> <p>Nunca tentei a entrevista, digo-lhe já. Quando, por exemplo, no serviço educativo há algum problema com um professor, sou capaz de o chamar, de ter uma conversa com ele, pedir à coordenadora de departamento para ir assistir a uma ou duas aulas para ver como é que as coisas estão, para fazer a supervisão (porque ela tem de a fazer, mas para fazer outro tipo de supervisão mais direta), mas não passa disso. Observação de aulas, nem pensar. Já basta as relativas à avaliação de desempenho docente.”</p>	E1-UGE1
A5.1	<p>“Lembro-me que o primeiro passo [quando o processo teve início] foi normalizar as atas de forma a que a informação pudesse ser uniforme, devidamente tratada, com tudo o que se relacionasse com resultados académicos: sucesso/insucesso, qualidade do sucesso, abandono, assiduidade, comportamento, alunos com NEE, apoios, avaliação dos Projetos Curriculares de Turma e medidas para a melhoria. Essa normalização de atas acabou por permitir que pudesse haver um relatório global logo nesse ano, tal como nós queríamos. Depois, seguiu-se a normalização das atas de Conselho de Diretores de Turma e de Conselho Pedagógico. Depois a elaboração de folhas estatísticas para resultados e a realização, aplicação e tratamento de questionários para aferir o grau de satisfação de toda a comunidade.(...) Passou também a existir um documento para avaliação trimestral das estruturas, que é preenchido na própria estrutura assim como curtos questionários anuais. Há questionários para aferir o grau de satisfação para com os serviços e questionários de avaliação do serviço educativo. Estes últimos começaram a ser aplicados a partir de 2008/2009 a alunos do 3º ano, incluindo o serviço inerente às AEC e aos alunos do 5º ao 12º ano. A realização destes questionários de avaliação do serviço educativo implica sempre uma reunião prévia com os delegados e subdelegados e uma posterior bem como com o pessoal não docente. Os relatórios incluem propostas de planos de melhoria, havendo ainda um segundo questionário anual de serviço educativo, no caso dos resultados do primeiro não serem satisfatórios.”</p> <p>“Ao longo dos anos, as atas e os relatórios foram sendo melhorados, mas todo o processo que está em execução atualmente estava concluído em 2008/2009.”</p> <p>“Apesar dos questionários [relativos ao serviço educativo] serem globais e relativos aos vários aspetos do serviço que a escola proporciona ou deve proporcionar (em sala de aula e fora dela) e serem para responder em Assembleia de Turma, nunca focando nenhuma disciplina específica, continua a ser muito difícil que os professores dissociem avaliação de serviço educativo da sua pessoa e da sua avaliação de desempenho...”</p> <p>“Os Departamentos fazem trimestralmente a avaliação da estrutura com um documento que obedece também a determinados parâmetros, que depois chega à equipa de autoavaliação com os dados que nós pretendemos, que nos dão o <i>feedback</i> relativamente à autorregulação dos Departamentos.”</p> <p>“Existe um documento relativo ao trabalho trimestral da Direção.”</p> <p>“Temos depois outro documento relativo às estruturas que são os Departamentos. Antes das estruturas (estava a esquecer-me!), ainda temos os núcleos, que são relativos ao 1º ciclo. Eles referem as atividades que estavam previstas, as que desenvolveram e as sensibilidades ou observações que acharem que devem fazer.”</p> <p>“Os documentos com os dados são preenchidos trimestralmente, normalmente na última reunião antes do final do período. Tudo isto é-me entregue a mim, como coordenador da Comissão de Autoavaliação da escola e sou eu que, no decorrer do mês seguinte à avaliação trimestral, faço o levantamento de dados, faço a seleção de dados, faço o registo e elaboro o relatório, que depois vai a Conselho Pedagógico para ser aprovado e para as pessoas tomarem conhecimento.”</p> <p>“Nos Conselhos de Turma existe, para além da ata estruturada que eu lhe falei, uma folha estatística que é preenchida no final de cada Conselho de Turma. É uma folha de Excel onde são lançados, em cada Conselho de Turma, quantos níveis 1, 2, 3, 4 e 5 existem por disciplina. No final existe uma coluna que nos dá a média do sucesso, que depois nós utilizamos quando trabalhamos os dados relativos ao aproveitamento. O mesmo se faz relativamente à assiduidade e o mesmo se faz relativamente ao comportamento. Nós temos depois quadros onde apresentamos esses resultados.”</p> <p>“fazemos anualmente uns questionários de avaliação dos serviços da escola. Os serviços da escola são a biblioteca, a secretaria, a papelaria, o refeitório, o bar... (...) a portaria. Estes são os serviços que são avaliados todos os anos.</p>	E2-UGE1

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A5.1	<p>(continuação)</p> <p>Esta avaliação é feita no âmbito abrangente, ou seja, pronunciam-se alunos, os respetivos funcionários e o pessoal docente. Isto é, pessoal docente, não docente e discente. Depois temos uma outra avaliação, que é a avaliação do serviço educativo, na qual se pronunciam os alunos relativamente ao desempenho dos docentes. Também é feita anualmente. (...) Depois, de quatro em quatro anos, fazemos uma avaliação de todos os serviços da escola que eu lhe falei ao nível da comunidade escolar, ou seja, avaliamos tudo e aí temos a participação dos encarregados de educação. Os encarregados de educação pronunciam-se relativamente a estas situações que nós estivemos aqui a falar, desde serviço educativo, desde os outros serviços, as estruturas da escola... de tudo. Temos questionários para os encarregados de educação, para os professores, para os funcionários e para os alunos. Consoante cada uma destas realidades, há um questionário dirigido com questões mais específicas de acordo com os grupos que integram.”</p> <p>“Temos os questionários. As atas estruturadas dos Conselhos de Turma dos finais do período, as atas de avaliação. Não utilizamos as outras atas, de reuniões intercalares e etc.. Analisamos trimestralmente as atas que são relativas aos Conselhos de Turma de avaliação. Relativamente aos Departamentos, há o documento de análise da estrutura, que é realizado trimestralmente também, na última reunião do período ou na primeira reunião a seguir ao período, conforme o coordenador e o grupo achar mais conveniente. (...) Para o SPO existe um documento. Para a Comissão de Procedimentos Disciplinares da escola também. Para o Conselho de Diretores de Turma também. Para a biblioteca e para os núcleos.”</p> <p>“[Recurso a entrevistas e à observação de aulas:] são situações que, mais uma vez, acarretam tempo extra das pessoas, principalmente por ter de ser criada uma comissão (ou um grupo de professores ou um grupo de trabalho, chamemos-lhes aquilo que quisermos) para desempenhar aquela função. É qualquer coisa que vem sobrecarregar ainda mais os professores. Penso que essas situações devam acontecer sempre que houver necessidade como qualquer outra situação numa escola. Se as coisas estão a decorrer dentro do que é considerado a normalidade, não vejo a pertinência disso acontecer. Será pertinente sempre que uma situação ou outra o justificar e sempre que as situações são justificadas, as escolas, as Direções, fazem por isso. Existem os coordenadores precisamente para isso, para fazer a supervisão.”</p> <p>“O método que utilizamos [os questionários] é muito mais vantajoso.”</p> <p>“não vejo qual será a pertinência [da observação de aulas]. (...) existem fatores agravantes e atenuantes. Um professor pode ser muito incompetente, mas na altura de avaliação de aulas vai-se esmerar para ser o mais competente possível e um professor que é muito competente, se calhar, no decorrer do ano letivo, por uma situação ou outra surpreendente ou não que terá acontecido numa aula (ou em duas ou três aulas) em que ele foi observado, as coisas podem-lhe ter corrido menos bem e não vejo que seja por aí que as pessoas vão ter uma melhor prática ou que vão melhorar a sua prática letiva.”</p>	E2-UGE1
	<p>“Desenvolvem-se processos de recolha, tratamento e análise de dados diversificados, dos quais se destacam os dados relativos aos resultados escolares dos alunos e ao abandono e saída precoce.”</p>	ApresAEE- UGE3 (março, 2009)
	<p>A coordenadora informou-me que, neste momento, estão a ler os documentos existentes. Estão a efetuar um balanço do trabalho segundo os relatórios produzidos por outros docentes [análise documental].</p>	DC_8-UGE3
	<p>“teve-se em consideração os relatórios elaborados pelas equipas anteriores, informações enviadas e/ou partilhadas pela direção ou outros elementos da comunidade educativa, relatórios e pareceres emitidos pelos diferentes membros da comunidade educativa e/ou parcerias, dados estatísticos, relatórios referentes ao Plano Anual de Atividades, de Clubes e Projetos e Sala de Estudo, atas, pautas, página web da escola, informação divulgada pelo agrupamento e os diferentes documentos orientadores do Agrupamento – Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, Projeto Curricular do Agrupamento, Regulamento Interno e Plano de Melhoria”</p> <p>“como instrumentos de autoavaliação foram selecionados métodos quantitativos e qualitativos:</p> <p><i>Análise quantitativa:</i> Análise de gráficos dos resultados e percursos escolares dos alunos.</p> <p><i>Análise de conteúdo:</i> Partindo da análise do relatório de avaliação do ano letivo transato construímos grelhas de recolha de informação de diferentes documentos: relatórios e pareceres, atas, página web da escola e os diferentes documentos orientadores do Agrupamento.”</p>	RAA-UGE3 (julho, 2012)

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	<p>“Criação de instrumentos de apoio à planificação e avaliação de atividades a realizar na BE ou com os seus recursos: * Grelha de articulação do PCT com a BE; * Ficha de avaliação das atividades do PNL” pela “equipa da BE” coordenada pela “professora bibliotecária” com os objetivos de “Criar instrumentos de recolha de informação. Consolidar práticas de autoavaliação e autorregulação das atividades realizadas na BE e com a BE. Melhorar os serviços prestados pela BE.”</p>	PAA-UGE3
	<p>“[Substituição da entrevista pelo questionário:] A entrevista dá-nos algumas ideias, mas, por vezes, mais a nível de uma opinião, de uma sensação. O questionário dá-nos, para além disso, dados mais concretos sobre o que queremos. São mais medíveis, digamos assim. É mais fácil de medir aquilo que queremos, com mais pessoas e com mais rigor, pelo menos em termos daquilo que está ali expresso. E essa, fundamentalmente, foi uma das razões. Porquê? Porque o inquérito também pode ser muito abrangente, mas tem a tendência para se tornar mais específico em relação aos assuntos. Os assuntos estão mais limitados (20 perguntas, 30 perguntas, não interessa), mais fechados. O inquérito surge também da própria perspetiva que a equipa tem, que a própria P, se calhar, como professora de matemática, também tem.”</p> <p>“[A não utilização da observação de aulas:] é um terreno muito difícil, muito complicado de entrar, porque raras são as pessoas que têm essa disponibilidade. Mal a mal, quando têm que ser obrigadas para a avaliação delas próprias. Para a avaliação da instituição, nem sequer pensei em ir por aí. Nós todos sabemos que as aulas observadas (e eu tenho alguma experiência disso também), com datas combinadas, são aulas, mas não são aulas puras. Até a própria pessoa, saber que vai ser observada, psicologicamente muda de postura. Não é para melhor nem para pior, muda. Não é a mesma coisa. E nós nem sequer fomos por aí, até porque eu considero que a nossa avaliação interna tem um longo caminho a percorrer para atingir uma efetividade de propósitos. Isso até poderia parecer aos meus colegas um pouco pretensioso e prepotente. Não o fiz e não irei sequer fazê-lo no meu mandato.”</p>	E1-UGE3
A5.1	<p>“P - No primeiro ano [em 2010/2011], fizemos à base de inquéritos. Este ano [2011/2012] fomos verificar se os aspetos que não tinham sido alcançados ou que tínhamos visto que não funcionavam muito bem já estavam melhores ou não. Mas já não numa base de inquéritos, mas fazendo uma pesquisa sobre os aspetos que tinham sido focados no relatório anterior.”</p> <p>“P – [Em 2011/2012] Nós partimos do relatório de avaliação interna do ano anterior. Fomos analisar aquilo que tinham sido os pontos fortes, os pontos fracos e os constrangimentos e, a partir daí, fomos vendo, como é que iríamos obter as respostas para aqueles pontos que foram focados, uma vez que não íamos fazer novamente questionários. Portanto, foi esse o nosso ponto de partida. Depois tivemos a parte da pesquisa dentro dos próprios documentos que existiam na escola; os dados que nós pretendíamos adquirir, fossem formais ou informais; e, depois, a partir daí, desenvolvemos o trabalho nessa parte. Depois a parte final também tem a ver com os resultados que só se obtêm na parte final. Portanto, os dados estatísticos, tivemos essa parte toda no fim.”</p> <p>“E - Em termos de métodos de recolha de dados, a entrevista foi usada apenas em 2009/2010 e os questionários só em 2010/2011.</p> <p>P – Exato. (...)</p> <p>P - A análise de pautas, relatórios...</p> <p>B – atas. (...)</p> <p>P - Na altura, nós partimos mesmo para o questionário. Eu não pertencia à equipa no ano letivo em que se fizeram as entrevistas, mas, na altura, para podermos ter uma análise de todos (ou seja, funcionários, docentes, alunos e encarregados de educação), era a maneira mais prática para ser representativa de toda a comunidade. Tornava-se mais viável fazer esse estudo através de questionário. A entrevista, provavelmente, seria indicada por um motivo mais específico relativo ao primeiro ano da autoavaliação. Eu não estive nesse processo. Não sei exatamente o intuito”</p> <p>“[Porque não é muito usual o recurso às entrevistas:]</p> <p>B - Talvez por ser moroso. Poderá também não ser tão fácil tratar os dados</p> <p>P - E poderá não ser representativo de tudo aquilo que nós queremos saber em relação aos diferentes grupos. Provavelmente, em alguns casos, até poderia tirar-se mais dados do que o próprio questionário tem, mas depois, para podermos analisar tudo, então não se fazia outra coisa”</p>	E2-UGE3

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A5.1	(continuação) “[Uso da observação de aulas:] B - Nunca tentámos, mas não sei se não seria visto mais como uma intromissão do que uma avaliação.”	E2-UGE3
	“A equipa [em 2010] (...) Dividiu-se em 4 grupos (um por questionário) para elaborar os questionários a aplicar a alunos, docentes, funcionários e encarregados de educação (outubro e novembro). A subequipa que elaborou o questionário dos docentes era constituída por docentes (um deles a coordenadora); a subequipa que elaborou o questionário dos funcionários era constituída por funcionários e docentes (um deles a coordenadora); a subequipa que elaborou o questionário dos encarregados de educação era constituída por encarregados de educação e docentes (um deles a coordenadora); e a subequipa que elaborou o questionário dos alunos era constituída por alunos e docentes.” “Os questionários foram aplicados (primeiro, o estudo piloto – entre novembro e janeiro – e só depois a aplicação à comunidade – junho e julho) e em alguns casos os dados já foram tratados (todos, exceto os obtidos através dos questionários aplicados aos docentes).”	DC_4-UGE26
	“Preendem reunir com os docentes, promovendo uma reunião geral (pensada para o dia 2 de julho); com os funcionários; etc.” “A coordenadora (...) solicitou um levantamento ao nível de pontos fortes e fracos aos alunos. No caso dos alunos dos 3º e 4º anos, são os docentes que estão a fazer este levantamento em assembleias de turma.”	DC_29-UGE26
	“a coordenadora leu as respostas dos alunos a um questionário que passaram recentemente para saber o que é que estes assinalavam como pontos fracos e pontos fortes”	DC_32-UGE26
	“Entrevistas requerem tempo que as pessoas não têm. Observação de aulas... há muito tempo que se perdeu o hábito de aulas observadas. Há uns anos atrás havia muito, quando as pessoas faziam a profissionalização em serviço e a inspeção também observava aulas, mas, nos últimos tempos, isso desapareceu do sistema. Até há relativamente pouco tempo, quando a nossa Ministra, a Maria de Lurdes, tentou reintroduzir... e mesmo assim sabe como foi difícil. Por isso, também observação de aulas não me parece que fosse algo bem visto dentro da comunidade docente. (...) fazer entrevistas e observar aulas seria muito complicado.”	E1-UGE26
	“C - Questionários e evidências.” “[Porque não apostam nas entrevistas e na observação de aulas:] C - Nós não achámos adequado nem necessário, porque se é uma escola grande, em que há um grande leque de professores... Aqui nós somos uma escola pequena, com poucos professores, toda a gente se conhece. Quando estou a dizer “se conhece”, não é pessoalmente. Pessoalmente também se conhecem, mas estou a falar a nível profissional. E nós não achámos necessário assistir a aulas. O coordenador de Departamento também conhece a nível pessoal... AP - ...e profissional os colegas do Departamento. C - Por outro lado, ainda há pouco tempo houve uma avaliação de docentes, com aulas assistidas. Nós achámos que este ano não havia essa necessidade, porque nós temos informação sobre isso.”	E2-UGE26
	“A equipa de projectos [agora equipa de auto-avaliação] (...) aplicou questionários aos utentes dos vários serviços e estruturas internas, efectuou o tratamento dos dados...”	RAEE – UGE43
	“O processo de avaliação interna da escola sustenta significativa parte das conclusões que apresenta na informação que recolhe no seio da comunidade educativa. O modelo que aqui se propõe privilegia o recurso aos inquéritos por questionário aplicados a uma amostra que se pretende representativa da população em estudo. (...) Pretende-se que seja objectiva uma vez que se exige que os instrumentos sejam testados e validados.” “Para além das informações recolhidas juntos destes elementos da comunidade educativa pretende-se obter, através de pesquisa documental, elementos relativos ao comportamento dos alunos, aproveitamento, procedimentos disciplinares, planos de recuperação/ acompanhamento, eficácia dos apoios pedagógicos, visitas de estudo, cumprimento dos programas, taxas de transição/ retenção, abandono escolar e metas e consecução dos objectivos dos departamentos.”	ProjAA- UGE43
	“conclusão que também é evidenciada nas conclusões da análise dos inquéritos, aplicados aos utentes dos vários serviços da escola, pela equipa de auto avaliação.”	PE-UGE43

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A5.1	<p>“- fizeram uma reunião informal [e, por isso, não me avisou] para dar andamento à recolha de dados em relação ao funcionamento dos serviços. Os chefes dos diferentes serviços vão reunir com os restantes funcionários e fazer um levantamento ao nível de pontos fortes e fracos de cada serviço, o qual será entregue à equipa de autoavaliação.”</p>	DC_6-UGE43
	<p>“a observação de aulas não é adotada porque se constitui um constrangimento. Trata-se, na minha opinião, de invadir o espaço de aula dos meus pares. A entrevista é um método muito moroso, quer na recolha, quer na análise.”</p>	E1-UGE43
	<p>“SD - Em relação à avaliação dos serviços ficámos por um... (...) Inquérito/questionário para distribuir pelos vários serviços. Por acaso foram preenchidos, eu tenho-os ali, mas entretanto depois os dados não foram ainda tratados. C - E não vão ser trabalhados. SD - E nem fazia agora, nesta altura, muito sentido serem trabalhados.” “C - Este ano, foram os relatórios e a recolha documental no fundo documental da escola. H - Pedimos relatórios sobre os resultados obtidos e a apresentação de uma justificação e estratégias que apontavam para a melhoria. (...) E a secretaria também nos forneceu dados estatísticos, através dos serviços administrativos.” “C - (...) em termos de observação de aulas, alguns grupos têm alguma dinâmica de partilhar entre eles, às vezes, boas práticas, etc. Só que isso confunde-se muito com a avaliação docente e há alguns constrangimentos derivados a isso. (...) Quer dizer, uma observação de aulas... Se eu tiver uma aula que ache que deva partilhar com os colegas, por ter algum reflexo de boa prática, ou se eles têm, acho que essas coisas acontecem naturalmente entre os colegas do mesmo grupo. Ah... (...) Não é uma prática de autoavaliação. Não, porque quer dizer que, mesmo os mecanismos de ADD... Agora intercalando aqui duas questões diferentes. Ir observar uma aula que foi preparada para ser observada, (risos) às vezes, não traduz uma realidade daquilo que é. (...) Portanto, isso até é induzir em erro, muitas vezes, o próprio professor. Acho que, como método de partilha de boas práticas, deve ser feito entre colegas. Por convite, certo? Não por observação de uma aula específica, que tenha de ser preparada para ser observada. Isso não acredito. (...) Mais ao nível do grupo disciplinar e, pronto, às vezes,... Por exemplo, numa aula que tenha a ver com a Biologia, convidar os colegas de Biologia, até para ter uma opinião crítica se aquilo é válido. Perguntar a validade daquilo. H - Se calhar para averiguar quais são os processos adotados, talvez sim. Para saber como se faz, sim. A entrevista, talvez. Aos coordenadores, por exemplo. Aos representantes da disciplina para saber como é que fazem... Penso que sim, que será capaz de ser útil a entrevista, sim. (...) Agora, a observação de aulas tem uma conotação muito negativa. Penso que mais vale na entrevista conversar-se como é que se tem feito e dizer que talvez seja melhor fazer de outro modo...”</p>	E2-UGE43
A5.2	<p>“aplicação de questionários (...) primeiro [em 2005/06], ao pessoal não docente e, no ano seguinte, aos docentes, alunos e pais e encarregados de educação”; “Em 2007/08, com a constituição do Agrupamento, a aplicação (...) estendeu-se aos alunos dos 3º e 4º anos e aos respectivos encarregados de educação, alargada também aos das crianças da Educação Pré-Escolar”</p>	RAEE – UGE1
	<p>“No serviço educativo, é mais os questionários a alunos e a encarregados de educação.”</p>	E1-UGE1
	<p>“seguiu-se a normalização das atas de Conselho de Diretores de Turma e de Conselho Pedagógico. Depois a elaboração de folhas estatísticas para resultados e a realização, aplicação e tratamento de questionários para aferir o grau de satisfação de toda a comunidade.(...) Passou também a existir um documento para avaliação trimestral das estruturas, que é preenchido na própria estrutura assim como curtos questionários anuais. Há questionários para aferir o grau de satisfação para com os serviços e questionários de avaliação do serviço educativo. Estes últimos começaram a ser aplicados a partir de 2008/2009 a alunos do 3º ano, incluindo o serviço inerente às AEC e aos alunos do 5º ao 12º ano. A realização destes questionários de avaliação do serviço educativo implica sempre uma reunião prévia com os delegados e subdelegados e uma posterior bem como com o pessoal não docente.” “o registo de dados para que nós possamos fazer o trabalho em termos de equipa de autoavaliação começa logo nos Conselhos de Turma. O mesmo acontece relativamente aos Departamentos.”</p>	E2-UGE1

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A5.2	“Criação de instrumentos de apoio à planificação e avaliação de atividades a realizar na BE ou com os seus recursos: * Grelha de articulação do PCT com a BE; * Ficha de avaliação das atividades do PNL” pela “equipa da BE” coordenada pela “professora bibliotecária” com os objetivos de “Criar instrumentos de recolha de informação. Consolidar práticas de autoavaliação e autorregulação das atividades realizadas na BE e com a BE. Melhorar os serviços prestados pela BE.”	PAA-UGE3
	“P - Quando é preciso, pedimos os dados aos Departamento, aos Diretores de Turma, mas depois somos nós que recolhemos e fazemos o tratamento. B - Tudo o que nós solicitamos (mas nós temos de solicitar), eles dão-nos e depois fazemos o tratamento dos mesmos. Mas cabe-nos tudo a nós. Bem que estivemos aqui maio, junho e julho a trabalhar arduamente.”	E2-UGE3
	“A equipa de projectos (...) aplicou questionários aos utentes dos vários serviços e estruturas internas, efectuou o tratamento dos dados...”	RAEE – UGE43
	“- fizeram uma reunião informal [e, por isso, não me avisou] para dar andamento à recolha de dados em relação ao funcionamento dos serviços. Os chefes dos diferentes serviços vão reunir com os restantes funcionários e fazer um levantamento ao nível de pontos fortes e fracos de cada serviço, o qual será entregue à equipa de autoavaliação.”	DC_6-UGE43
	“Propõe-se recolher a informação junto dos alunos, dos pais e encarregados de educação, dos docentes e não-docentes.”	ProjAA- UGE43

A6. O conhecimento produzido

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A6.1	“[Em 2005/06.] foram aplicados questionários ao pessoal não docente, para recolha da sua opinião relativamente ao funcionamento dos serviços”; “[Em 2006/07.] foram distribuídos questionários a docentes, alunos e encarregados de educação e avaliados os planos de melhoria, antes implementados.”; “avaliação comparada de resultados, tendo em conta as taxas de sucesso e a sua qualidade, as estratégias, o abandono escolar, os planos de melhoria e o respectivo grau de conhecimento”; “continuando (...) a atenção a focalizar-se nos resultados”	RAEE – UGE1
	“Fazem uma <u>análise dos resultados escolares</u> trimestral, desde o 1º ciclo ao ensino secundário, com recurso aos dados das atas, que são muito estruturadas. A análise aborda a assiduidade, o aproveitamento, o comportamento (com o n.º de participações disciplinares), os planos de recuperação, os alunos com NEE...” “Efetuam também, trimestralmente, a <u>avaliação das estruturas</u> : departamentos, SPO, conselho de diretores de turma comissão de procedimentos disciplinares, Conselho Pedagógico, núcleos ao nível do 1º ciclo (cada núcleo contempla 2 ou 3 freguesias) (...). No início de cada período faz-se a avaliação da estrutura no período anterior, em reunião, através do preenchimento de um documento estruturado. A <u>avaliação do serviço educativo</u> faz-se 1 vez/ano (ou 2 vezes se for implementado plano de melhoria), por volta de janeiro ou fevereiro. É feita uma avaliação dos docentes, em assembleia de turma. O coordenador, numa assembleia de turma, explica o que se pretende; a turma responde a um questionário on-line (1/turma), numa aula de Formação Cívica. Os questionários contemplam a possibilidade de efetuar observações e obrigam que se justifiquem as avaliações de não satisfaz. Quando surge uma situação duvidosa, o coordenador fala diretamente com a turma. Os resultados são também apresentados pelo coordenador numa assembleia de turma. A <u>avaliação dos serviços da escola sede</u> (porque não há serviços nas outras escolas) – avaliação do atendimento, rapidez da resposta, eficácia – é efetuada através de questionários a docentes, pessoal não docente, alunos e outros utilizados (encarregados de educação e fornecedores). No 1º ano de aplicação, os questionários eram em papel, mas no 2º já foram on-line, através da página da escola. A inquirição foi anunciada na rádio e através de mensagem enviada aos encarregados de educação. Quando há necessidade de intervir, é feito um reparo presencial ao chefe do serviço em questão na direção e avançasse com o plano de melhoria.”	DC_3-UGE1

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A6.1	<p>“Resultados. Funcionamento das estruturas. Grau de satisfação da comunidade com os serviços” “Têm mais impacto os resultados. Mas a autoavaliação deve focar tanto os processos como os resultados. Até porque, para melhorar os resultados, temos de ter determinados processos.”</p>	E1-UGE1
	<p>“Nós avaliamos o serviço educativo, o que, para nós, é fundamental. Porque vai tudo bater aí. Se me perguntar se temos a avaliação perfeita do serviço educativo, não. Se calhar nem nós, nem ninguém, porque é um campo extremamente difícil de avaliar. Mas estamos a fazer o nosso percurso.”</p>	E1-SD-UGE1
	<p>“Já aí [em 2006/2007, quando o processo teve início] nós pretendíamos avaliar tudo e fazê-lo através da informação que cada estrutura desse no final de cada período.” “Penso que avaliamos quase tudo. Como já referi, avaliamos trimestralmente as estruturas. Para além do que lhe disse, fazemos anualmente uns questionários de avaliação dos serviços da escola. Os serviços da escola são a biblioteca, a secretaria, a papelaria, o refeitório, o bar... (...) a portaria. Estes são os serviços que são avaliados todos os anos. (...) Depois temos uma outra avaliação, que é a avaliação do serviço educativo, na qual se pronunciam os alunos relativamente ao desempenho dos docentes. Também é feita anualmente. É claro que se os resultados ficarem muito aquém, fazemos depois uma contra avaliação antes do final do ano. Normalmente, a avaliação dos serviços e do serviço educativo é feita nos finais de janeiro, princípio de fevereiro. Depois é elaborado o respetivo relatório. Consoante os resultados que obtivermos (comparamos sempre com o ano anterior), antes do final do ano, fazemos ou não uma segunda avaliação desse ano letivo relativamente ao serviço educativo ou relativamente aos outros serviços. Depois, de quatro em quatro anos, fazemos uma avaliação de todos os serviços da escola que eu lhe falei ao nível da comunidade escolar, ou seja, avaliamos tudo e aí temos a participação dos encarregados de educação.” “A análise dos resultados dos alunos também é feita ao nível do Grupo Disciplinar.” “Neste agrupamento temos muito em conta o processo e temos tentado melhorar nos últimos anos as questões inerentes ao processo.”</p>	E2-UGE1
	<p>“O Agrupamento tem reflectido sobre os resultados escolares e sobre as actividades implementadas.”; “prevê a monitorização do PE, através do modelo de avaliação que consta deste documento.”; “Identificou alguns pontos fortes e fracos do Agrupamento, no que concerne ao funcionamento organizacional e à prestação do serviço educativo.”</p>	RAEE – UGE3
	<p>“é feita uma avaliação sistemática dos resultados, envolvendo as diferentes estruturas de orientação educativa. A análise do sucesso dos alunos é realizada a partir das percentagens de sucesso/insucesso, numa perspectiva evolutiva das taxas de transição/conclusão, dos estudos comparativos das classificações internas, dos exames nacionais e do abandono e saída precoce.”</p>	ApresAEE- UGE3 (março, 2009)
	<p>“Sala de estudo (...) A avaliação será efectuada no final do ano lectivo, por parte do Conselho Pedagógico, tendo por base os dados fornecidos pela Equipa de Avaliação Interna”; “Clubes e projectos (...) A avaliação será efetuada no final do ano letivo, por parte do Conselho Pedagógico, tendo por base os dados fornecidos pela Equipa de Avaliação Interna.”; “a avaliação do Projeto Curricular de Agrupamento será efectuada por meio de uma Autoavaliação do Agrupamento (...). A Autoavaliação do Agrupamento, será efectuada anualmente e terá como missão realizar uma avaliação permanente do desempenho da Escola nas suas várias vertentes. Esta avaliação tem carácter obrigatório, desenvolve-se em permanência, conta com o apoio da administração educativa e assenta nos termos de análise seguintes: a) Grau de concretização do projeto educativo e modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens das crianças e alunos, tendo em conta as suas características específicas; b) Nível de execução de atividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de gerarem as condições afectivas e emocionais de vivência escolar propícia à interação, à integração 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, recursos e a visão inerente à ação educativa, enquanto projeto e plano de atuação; 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 das aprendizagens; e) Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.” “A avaliação do Projeto Curricular do Agrupamento será feita pelo Conselho Geral.”</p>	PC-UGE3

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A6.1	<p>“A autoavaliação tem carácter obrigatório, desenvolve-se em permanência, conta com o apoio da administração educativa e assenta nos termos de análise seguintes: a) Grau de concretização do projeto educativo e modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens das crianças e alunos, tendo em conta as suas características específicas; b) Nível de execução de atividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de gerarem as condições afetivas e emocionais de vivência escolar propícia à interação, à integração 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, recursos e a visão inerente à ação educativa, enquanto projeto e plano de atuação; 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 das aprendizagens; e) Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.”</p> <p>“A análise dos resultados é enviada anualmente para os órgãos responsáveis a quem compete aprovar e estabelecer planos de melhoria.”</p> <p>“No ano letivo 2009/2010, a Equipa Avaliação Interna, na autoavaliação que fez do Agrupamento, realizou um estudo comparativo do sucesso educativo dos alunos no primeiro e terceiro períodos que se anexa a este documento. (Anexo 5)”</p> <p>“No diagnóstico realizado tomou-se em linha de conta o Projeto de Intervenção do Diretor do Agrupamento, os resultados apresentados pela Equipa de Avaliação Interna (Caraterização do nível sociocultural dos pais e Encarregados de Educação; Lacunas ao nível da literacia; Situação da articulação entre ciclos) o tratamento dos resultados da avaliação dos alunos, internos e externos, bem como o relatório preliminar de autoavaliação.”</p> <p>“no âmbito do Plano de Ação e Melhoria, constituir-se-á um grupo de trabalho para a Autoavaliação do Agrupamento, responsável pela avaliação pormenorizada de cada Área de Intervenção do Projeto Educativo, nomeadamente, a recolha de elementos de avaliação do Projeto Educativo do Agrupamento no final de cada ano letivo, a apresentação de uma síntese dessa avaliação anual no último Conselho Pedagógico com base na monitorização do processo, uma avaliação dos resultados globais, qualitativa e quantitativa, e uma proposta de revisão dos planos operacionais para posterior apreciação e validação pelo Conselho Geral.”</p>	PE-UGE3
	“Avaliação das BE (...) ao longo do ano letivo” pela “professora bibliotecária”	PAA-UGE3
	<p>“Para efetuar a avaliação do Agrupamento quanto à sua Organização e Gestão a equipa de autoavaliação focalizou o seu trabalho nos seguintes critérios relacionados com os meios físicos e humanos: A.1. Liderança, A.2. Planeamento e Estratégia, A.3. Gestão de pessoas, A.4. Parcerias e Gestão de Outros Recursos, A.5. Gestão de Processos”; “As dimensões de avaliação contempladas na área de ensino e aprendizagem convergem para o trabalho realizado na sala de aula, embora não se restrinjam a esse nível.”; “Apoios educativos (...) foi feita a análise das medidas adotadas pelo Agrupamento no sentido de apoiar os alunos com dificuldades de aprendizagem.”; “Cultura de escola (...) Resultados das aprendizagens (...) Consecução dos objetivos do Projeto Educativo (...) Análise crítica do processo [de avaliação interna]”</p>	RAA-UGE3 (julho, 2012)
	<p>“levámos [aos Conselhos Geral e Municipal] essa nova perspetiva dos encarregados de educação; levámos a frequência da sala de estudo; levámos o número de aulas de substituição com plano de aula, sem plano de aula; quantos alunos foram expulsos da sala durante o ano letivo; quantas repreensões registadas houve; quantos processos disciplinares houve”</p> <p>“É inequívoco que os resultados são claramente importantes, mas aqui eu julgo que os meios para os atingir têm sido valorizados.”</p>	E1-UGE3
	<p>“P - À participação dos pais e encarregados de educação, à execução do Plano Anual de Atividades, aos clubes e projetos e à sala de estudo. Acabava por ser um conjunto de várias tarefas que íamos fazendo, que também nos forneciam dados para o próprio relatório de avaliação interna, o que acabava por facilitar o trabalho final.</p> <p>B - No final de cada período, era impensável estar a pensar na avaliação interna, porque tínhamos mesmo que pensar nesses balanços finais que tínhamos que fazer. Eles iam a Conselho Pedagógico, iam a Conselho Geral e tinham mesmo que ser feitos. Mas depois, quando começámos a trabalhar mais intensamente na avaliação interna, realmente já tínhamos esses relatórios, que nos ajudaram bastante.”</p>	E2-UGE3

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A6.1	<p>(continuação)</p> <p>“P - No início do 2º período, fizemos os balanços relativos ao 1º período. No início do 3º período, fizemos os do 2º. No final do ano, fazemos esses e o relatório final de avaliação.”</p> <p>“P - Avaliámos domínios indicados pela CAF, mas depois adotámos outro tipo de organização.”</p> <p>“E - Em termos de domínios, pelo que me apercebi avaliam os resultados escolares, o funcionamento dos serviços, auscultam a comunidade no sentido de saber o seu grau de satisfação relativamente aos serviços prestados.</p> <p>P – Exato.</p> <p>E - Avaliam mais domínios para além dos referidos?</p> <p>P - O funcionamento de cada Departamento. No fundo, da orgânica da escola nas diferentes modalidades. Basicamente é isso.”</p> <p>“B - Se bem que nós nos preocupamos um pouco com os processos. Preocupamo-nos bastante com o assinalar estratégias e evidências de estratégias utilizadas no processo”</p>	E2-UGE3
	<p>“Não obstante o processo se encontrar em fase embrionária, os órgãos e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica nunca abandonaram as práticas de avaliação organizacional, empreendidas de forma regular e sistemática, centradas no exercício das respectivas competências e em domínios como os resultados dos alunos e do comportamento e da indisciplina”; “uma nova equipa (...), a qual tem promovido acções tendentes à caracterização do Agrupamento e do seu contexto, à reflexão sobre os resultados escolares do último quadriénio, e sua evolução...”;</p>	RAEE – UGE26
	<p>“A coordenadora da equipa é que insistiu que fossemos para os domínios todos da CAF. Eu talvez fosse da opinião de seleccionarmos menos, porque acho que tem sido um trabalho muito grande. Mas (...)”; “Os resultados (...) porque somos pressionados a valorizar os resultados. E agora ainda mais porque a legislação que saiu vai, mais uma vez, ter o foco nos resultados. O crédito horário que vamos ter vai depender dos resultados. Mas aqui na escola os resultados é só uma parte da análise. A avaliação tem estado a ser feita mesmo em termos de CAF, com aqueles domínios da CAF.”</p>	E1-UGE26
	<p>“C - Nós avaliámos os 9 domínios da CAF. Portanto, aí seguimos o CAF, aqueles 9 domínios.”</p> <p>“C - Valorizamos todos os aspetos [resultados, processos e contextos].</p> <p>AP - Sim, todos os aspetos. Sem os processos coerentes e bem organizados, não existem os bons resultados (risos). Não me parece.”</p>	E2-UGE26
	<p>“A equipa de projectos (...) analisou os resultados escolares...”</p>	RAEE – UGE43
	<p>“A avaliação interna, de carácter obrigatório, pretende analisar o grau de concretização do projecto educativo e o modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens das crianças e alunos, tendo em conta as suas características específicas; o 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 integração social, às aprendizagens e ao desenvolvimento integral da personalidade das crianças e alunos; o 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; o 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 das aprendizagens; a prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.”; “aquilo que se pretende obter não se pode limitar exclusivamente aos resultados académicos dos alunos mas procura aferir transversalmente áreas como aquelas que se relacionam com as atitudes, os processos educativos e de aprendizagens dos alunos assim como os valores transmitidos pelos entre pares pelos alunos, pelos pais, docentes e não docentes.”; “logo após o início do 2.º período, pretende-se um relatório intercalar com o balanço das actividades desenvolvidas, a análise dos resultados e das estratégias aplicadas no processo de melhoria da qualidade dos serviços da escola, e caso seja necessário um ajustamento das decisões tomadas no início do ano lectivo a fim de requalificar os pontos fortes, detectar pontos fracos e encontrar soluções para dar resposta efectiva em tempo útil para a sua resolução.</p>	ProjAA- UGE43

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto																																															
A6.1	<p>(continuação)</p> <p>No terceiro momento de avaliação, que deverá ocorrer no final do ano lectivo, pretende-se um balanço dos trabalhos e actividades desenvolvidos, a análise do funcionamento dos serviços e uma avaliação das orientações pedagógicas seguidas (...)"</p> <p>"Entendemos que o modelo de avaliação interna poderá e deverá responder aos mesmos domínios de avaliação que são observados na avaliação externa, embora analisados de maneira diferente.</p> <p>A avaliação externa sugere uma análise nos seguintes domínios: resultados; prestação do serviço educativo; organização e gestão escolar; liderança e a capacidade de auto-regulação e melhoria da escola.</p> <p>O modelo desenvolvido orienta a sua acção em três eixos: Eixo 1: Serviço Educativo Prestado (SEP); Eixo 2: Organização e Gestão da Escola (OGE); Eixo 3: Auto-Regulação e Melhoria da Escola (ARME).</p> <p>Cada um destes eixos inclui os vários domínios e subdomínios a serem avaliados em consonância com os parâmetros avaliados externamente.</p> <table border="1" data-bbox="312 728 1219 1099"> <thead> <tr> <th><i>Eixo</i></th> <th><i>Domínios</i></th> <th><i>Subdomínios</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="7">Eixo 1 : SEP</td> <td>Resultados</td> <td>Sucesso Académico</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Processo Ensino e Aprendizagem</td> <td>Participação cívica dos alunos</td> </tr> <tr> <td>Valorização das aprendizagens</td> </tr> <tr> <td>Articulação e sequencialidade</td> </tr> <tr> <td>Abrangência do currículo</td> </tr> <tr> <td>Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula</td> </tr> <tr> <td>Envolvimento dos Pais, E. de Educação e outros elementos da comunidade educativa</td> </tr> <tr> <td>Ambiente Educacional</td> <td>Comportamento e disciplina</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="312 1131 1219 1599"> <thead> <tr> <th><i>Eixo</i></th> <th><i>Domínios</i></th> <th><i>Subdomínios</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="6">Eixo 2: OGE</td> <td rowspan="4">Eficiência dos Serviços</td> <td>Serviços administrativos;</td> </tr> <tr> <td>Satisfação dos utilizadores</td> </tr> <tr> <td>Assistentes Operacionais</td> </tr> <tr> <td>Eficiência Ambiental</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Recursos Humanos</td> <td>Formação do pessoal docente e não-docente</td> </tr> <tr> <td>Motivação e empenho</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Recursos Materiais</td> <td>Organização e distribuição do serviço</td> </tr> <tr> <td>Equidade e justiça</td> </tr> <tr> <td>Liderança</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Recursos Financeiros</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Espaços físicos</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Equipamentos</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Segurança</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="312 1630 1219 1803"> <thead> <tr> <th><i>Eixo</i></th> <th><i>Domínios</i></th> <th><i>Subdomínios</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Eixo 3: ARME</td> <td>Avaliação Interna</td> <td>Modelo de avaliação interna</td> </tr> <tr> <td>Sustentabilidade e dos resultados</td> <td>Planos de melhoria</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Eixo</i>	<i>Domínios</i>	<i>Subdomínios</i>	Eixo 1 : SEP	Resultados	Sucesso Académico	Processo Ensino e Aprendizagem	Participação cívica dos alunos	Valorização das aprendizagens	Articulação e sequencialidade	Abrangência do currículo	Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula	Envolvimento dos Pais, E. de Educação e outros elementos da comunidade educativa	Ambiente Educacional	Comportamento e disciplina	<i>Eixo</i>	<i>Domínios</i>	<i>Subdomínios</i>	Eixo 2: OGE	Eficiência dos Serviços	Serviços administrativos;	Satisfação dos utilizadores	Assistentes Operacionais	Eficiência Ambiental	Recursos Humanos	Formação do pessoal docente e não-docente	Motivação e empenho	Recursos Materiais	Organização e distribuição do serviço	Equidade e justiça	Liderança		Recursos Financeiros		Espaços físicos		Equipamentos		Segurança	<i>Eixo</i>	<i>Domínios</i>	<i>Subdomínios</i>	Eixo 3: ARME	Avaliação Interna	Modelo de avaliação interna	Sustentabilidade e dos resultados	Planos de melhoria	ProjAA-UGE43
	<i>Eixo</i>	<i>Domínios</i>	<i>Subdomínios</i>																																														
	Eixo 1 : SEP	Resultados	Sucesso Académico																																														
		Processo Ensino e Aprendizagem	Participação cívica dos alunos																																														
Valorização das aprendizagens																																																	
Articulação e sequencialidade																																																	
Abrangência do currículo																																																	
Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula																																																	
Envolvimento dos Pais, E. de Educação e outros elementos da comunidade educativa																																																	
Ambiente Educacional	Comportamento e disciplina																																																
<i>Eixo</i>	<i>Domínios</i>	<i>Subdomínios</i>																																															
Eixo 2: OGE	Eficiência dos Serviços	Serviços administrativos;																																															
		Satisfação dos utilizadores																																															
		Assistentes Operacionais																																															
		Eficiência Ambiental																																															
	Recursos Humanos	Formação do pessoal docente e não-docente																																															
		Motivação e empenho																																															
Recursos Materiais	Organização e distribuição do serviço																																																
	Equidade e justiça																																																
	Liderança																																																
	Recursos Financeiros																																																
	Espaços físicos																																																
	Equipamentos																																																
	Segurança																																																
<i>Eixo</i>	<i>Domínios</i>	<i>Subdomínios</i>																																															
Eixo 3: ARME	Avaliação Interna	Modelo de avaliação interna																																															
	Sustentabilidade e dos resultados	Planos de melhoria																																															
	<p>"Resultados académicos. A análise que se apresenta, em seguida, é relativa aos últimos três anos lectivos, referente ao ensino regular, e é da responsabilidade da equipa de auto avaliação da escola."</p>	PE-UGE43																																															
	<p>"- fizeram uma reunião informal [e, por isso, não me avisou] para dar andamento à recolha de dados em relação ao funcionamento dos serviços.</p> <p>- já fizeram a análise de resultados do 1º período e já a apresentaram (a quem?)."</p>	DC_6-UGE43																																															

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	<p>“fizeram o tratamento dos resultados (internos e externos) obtidos pelos alunos no final do ano 2010/2011 e enviaram para os grupos disciplinares no sentido destes produzirem reflexões. Agora pretendem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - determinar a eficácia dos planos de acompanhamento e de recuperação no 1º período e averiguar se interessa manter a medida ou não. Questionam-se se a elaboração destes planos será a medida mais eficaz para combater o insucesso escolar. - analisar os resultados dos alunos segundo a sua saída para a universidade (entrada na 1ª opção, 2ª opção;...) - avaliar o funcionamento dos serviços: reunir com os funcionários (talvez com os chefes dos serviços) de modo a conseguir construir um questionário adequado. - efetuar uma análise às outras ofertas educativas (Cursos profissionais e CEF), tentando encaminhar para estas os alunos “não estudiosos” de modo a apostar num ensino secundário regular mais exigente e na melhoria dos resultados. Referiu que lutam para transmitir a ideia de que a vocação para profissionais é de seguir. Não querem alunos que não estejam motivados para a aprendizagem no ensino regular (...) 	DC_5-UGE43
	<p>“Considero que os resultados escolares têm de ser o cerne da autoavaliação. Só depois é que poderão vir outras áreas. (...) O processo, como referi, está numa fase muito embrionária, pelo que ainda não podemos explorar mais áreas do que a dos resultados.”</p>	E1-UGE43
A6.1	<p>“C - A análise do funcionamento dos serviços continua a ficar muito presa na direção”</p> <p>“H – (...) na sequência desse documento [do projeto de autoavaliação] que se produziu, este ano já fizemos uma autoavaliação... Lembram-se? Fizemos a comparação dos resultados, não foi?”</p> <p>“C - E temos também uma análise em cada um dos Departamentos da evolução do crescimento dos índices dos resultados escolares. (...) Em termos de experimentação da turma mais, que engloba Português, Inglês e Matemática. Portanto, já há mecanismos criados e já há muita informação recolhida e muito concentrada. (...) E a avaliação dos serviços ainda iniciámos, mas depois não houve tempo. Já não fazia sentido [depois da notícia da agregação].”</p> <p>“C - Em termos de dinâmicas, este ano houve algumas coisas importantes. A aprovação do projeto e a apresentação no Conselho Pedagógico. Houve já aquilo que fazíamos: um painel de apresentação dos resultados escolares ao nível dos exames nacionais à comunidade e, portanto, no Conselho Pedagógico. Houve depois algumas intervenções logo junto dos Diretores de Turma no final do 1º período para vermos o... (...) Os planos de recuperação e de acompanhamento e a evolução dos planos. Houve um enfoque de importância sobre isso. Queríamos fazer um estudo, averiguando se realmente valeria a pena haver os planos de avaliação e o que é que deveríamos alterar. Houve uma reorganização também a nível dos documentos dos planos de avaliação. Foram criados modelos novos, mais fáceis de preencher, com as cruzinhas... (...) Em termos informáticos, etc. Houve sempre a análise de resultados escolares no 1º período e no 2º período, e agora no 3º também, a nível do Conselho Pedagógico e depois nas reuniões de Departamento. Portanto, essa parte ficou feita. Ainda iniciámos e avançámos para perguntar aos chefes de cada um dos serviços se faziam um levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos, coisa que acabou por não se traduzir em informação prática, porque houve estas mudanças todas. Como arranque, acho que o projeto tinha começado a entrar no mecanismo normal da escola como, por exemplo, mais um papel para preencher pelo Diretor de Turma nas reuniões. O que, às vezes, não é fácil. Mas, pronto, isso conseguimos. (...) Divulgámos até a nossa posição em relação a cada uma das disciplinas com exames nacionais. Os objetivos que traçámos eram: 1º nas disciplinas que ainda não estavam a atingir, no mínimo, os resultados a nível da média nacional, tinham de, caso possível, começar a ultrapassá-los até criar uma estabilidade, porque não podemos ir sempre crescendo, mas criar uma estabilidade em torno de... Outra coisa que aconteceu foi marcar a identidade da escola através do Projeto Educativo. Ou seja, a nossa escola pauta-se por ter uma vertente não só de preparação para exames e muito científica, mas ter uma outra vertente, porque, sendo uma escola do meio rural, tem de ter outras componentes de carácter cultural, tem de ter outras ofertas. Portanto, ainda se falou este ano, por exemplo, na criação dos quadros de mérito e de excelência. Acabou por não se fazer também por não haver um espaço: íamos fazer isto este ano e depois acabava. Quer dizer, houve algumas iniciativas que ficaram amputadas exatamente pela notícia da agregação.”</p>	E2-UGE43

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A6.1	(continuação) “H - Nós começámos por ver o ponto da situação. Não quer dizer que se tenha valorizado mais os resultados. Mas começámos por aí para saber quais os resultados que os alunos estão a obter e depois iríamos passar para uma reflexão sobre isso. Mas eram os resultados como um ponto de partida de análise. Não é que estivessem a ser mais valorizados. (...) Pareceu-nos que era a maneira mais fácil de saber como as coisas estavam. Depois era ouvir os grupos disciplinares e pôr as pessoas a refletir sobre isso. A ideia era essa. Pôr as pessoas a refletir e a arranjar estratégias. Depois, progressivamente iríamos ao processo. (...) Mas, quer queiramos, quer não, os resultados são o ponto de partida. (...) Depois tem é que se fazer o resto do trabalho.”	E2-UGE43
A6.2	“houve lugar à identificação de pontos fortes e fracos e à definição de estratégias de acção, insertas em planos de melhoria”; “O processo de auto-avaliação (...) permite um conhecimento real das linhas de força e das fragilidades do Agrupamento, nas diferentes áreas.”	RAEE – UGE1
	“Nós conhecermos bem os nossos pontos fracos e os nossos pontos fortes.”	E1-UGE1
	“Isto é um processo de constante ajuste e não se pode considerar que temos tudo o que queríamos. Eu penso que temos o essencial para nos podermos autorregular. Eu diria que é mais do que o essencial, vai para além do essencial. Qualquer coisa que nos seja pedida, temos dados para mostrar, temos registos, temos informações relativamente ao processo de todo o decorrer de um ano letivo, de toda a vivência de uma escola.”	E2-UGE1
	“Identificou alguns pontos fortes e fracos do Agrupamento, no que concerne ao funcionamento organizacional e à prestação do serviço educativo.”	RAEE – UGE3
	“hoje em dia, se for precisa alguma perspetiva da escola sobre participação dos pais, o número de atividades do Projeto Educativo, o número de coisas de pormenor (como, por exemplo, quantos alunos foram para a rua num determinado ano, qual foi o motivo), nós temos isso. Pode servir para alguma coisa ou não, mas temos já um diagnóstico da situação. Estamos ainda longe, até porque nenhum de nós tem essa capacidade técnica.”	E1-UGE3
	“O conhecimento que o Agrupamento detém dos seus pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e dos constrangimentos, alargado e robustecido com os dados do diagnóstico que a actual equipa de auto-avaliação realiza, constitui o ponto de partida para a construção do novo PE.”	RAEE – UGE26
“Se bem que a inexistência de um processo de auto-avaliação, consistente e sistemático, impeça os vários agentes educativos de conhecer, com rigor, as debilidades da organização...”; “As práticas de auto-avaliação empreendidas pela escola, não constituindo ainda um processo devidamente estruturado, viabilizaram informação que permitiu identificar os pontos fortes e fracos, em função dos quais a direcção orienta as estratégias de actuação e o seu trabalho.”	RAEE – UGE43	

A7. A divulgação dos resultados

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A7.1	“O tratamento dos dados [recolhidos em 2005/06] foi feito em 2006/07, seguindo-se a apresentação do respectivo relatório”; “A divulgação feita pela equipa de auto-avaliação, em sessões, na Escola sede e nas freguesias do concelho”	RAEE – UGE1
	“o Presidente procedeu à leitura do relatório de análise das actas de avaliação do 1º Período e das estruturas do Agrupamento. Os elementos presentes na reunião analisaram os documentos acima mencionados, os quais aprovaram por unanimidade. Deste modo, serão os mesmos enviados para a Direcção do Agrupamento com o objectivo de serem apresentados para aprovação em reunião de conselho Pedagógico.”	AtaEAA- UGE1 (janeiro, 2011)
	“o Presidente fez a leitura dos relatórios do grau de satisfação de Avaliação do Serviço Educativo, do Agrupamento do 1º Ciclo, 2º e 3º Ciclos, Ensino Secundário e dos Cursos Profissionais que haviam sido enviados, por email, a todos os elementos desta equipa para realização de uma leitura prévia. Os elementos presentes na reunião analisaram os documentos acima mencionados, que foram aprovados por unanimidade.	AtaEAA- UGE1 (14, fevereiro, 2011)

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A7.1	<p>(continuação)</p> <p>Deste modo, serão os mesmos enviados para a Direcção do Agrupamento com o objectivo de serem apresentados em reunião de conselho Pedagógico e a partir desse conselho serem conhecidos por toda a comunidade educativa. Os relatórios enviados (2º e 3º anos de escolaridade do 1º Ciclo, 2º e 3º Ciclos, Secundário e Profissionais) são os de carácter geral. Os relatórios por turma do 1º Ciclo foram entregues em suporte de papel para serem levantados nos Serviços Administrativos do Agrupamento.”; “O coordenador desta Comissão irá realizar uma Assembleia de Delegados dia 23 de Fevereiro para análise e entrega dos relatórios de Avaliação do Serviço Educativo”</p>	AtaEAA-UGE1 (14, fevereiro, 2011)
	<p>“foi lido, analisado, reformulado e aprovado o relatório final de Avaliação do Agrupamento que será enviado para as reuniões do Conselho Geral, e ordinária do Conselho Pedagógico, de Julho, para a respectiva aprovação.”</p>	AtaEAA-UGE1 (julho, 2011)
	<p>“A equipa elabora relatórios em cada um dos períodos, com cerca de 40 ou 60 páginas, que são apresentados em Conselho Geral por um elemento da equipa. Estes são apenas divulgados internamente e quem quiser consultá-los devem solicitá-lo. A divulgação dos resultados nas freguesias e na escola sede é efetuada pelo coordenador e um elemento da direcção, através de reuniões abertas à comunidade que costumam ser anunciadas na rádio local. Fizeram isto nos primeiros 2 anos em que é coordenador. No terceiro já não, porque a audiência foi diminuindo”</p>	DC_3-UGE1
	<p>“Divulgamos no Conselho Geral, Pedagógico e internet, na página da escola. Geralmente é essa a divulgação que fazemos. (...) [debatem-se os resultados] com os encarregados de educação dos alunos dos 2º e 3º ciclos e do 1º ciclo. A autoavaliação vai às aldeias para os encarregados de educação não terem de se deslocar. A equipa de autoavaliação vai às aldeias fazer sessões. E com funcionários também faz. (...) [Com os alunos,] São feitas as assembleias de turma.”</p> <p>“O Conselho Geral toma conhecimento da autoavaliação. (...) Sou eu que levo a informação ou então a professora que está como secretária. Levo a informação, apresento-a e depois estou aberta às críticas que eles possam apresentar. (...) O Conselho Geral deste agrupamento é pacífico. (...) Nós também levamos todas as informações. Se eles quiserem mais, têm de pedir. Até agora, não têm pedido”</p>	E1-UGE1
	<p>“Os relatórios incluem propostas de planos de melhoria (...) passaram a fazer-se todos os anos reuniões descentralizadas no concelho para os pais/encarregados de educação no sentido destes tomarem conhecimento da autoavaliação do ano anterior.”; “Nós fazemos um relatório por período: primeiro, segundo e terceiro período. O do terceiro período, como é o do final do ano letivo, acaba por ser um relatório que contempla muito mais informações que os do primeiro e do segundo período, mas tanto no relatório do primeiro como no do segundo, e também no do terceiro, é sempre contemplada a análise de todas as atas (desde o pré-escolar até ao ensino secundário), que obedecem a determinados parâmetros e nos permitem preencher os quadros e grelhas que nós temos relativos a esses parâmetros.”; “sou eu que, no decorrer do mês seguinte à avaliação trimestral, (...) elaboro o relatório, que depois vai a Conselho Pedagógico para ser aprovado e para as pessoas tomarem conhecimento.”; “O relatório nunca ia para Pedagógico sem que eu o enviasse a todos os elementos da equipa, para darem o seu parecer e fazerem uma última leitura. E depois disso, chegaria a Pedagógico.”; “de quatro em quatro anos, fazemos uma avaliação de todos os serviços da escola (...) É feito todo esse levantamento. É um tratamento de dados infundável. Fiz isso o ano passado e é assim uma coisa de loucos. Depois é apresentado um relatório.”; “Passado o processo [de aplicação de questionários], terminado o processo, concluído o processo, elaborado o relatório, era feita uma outra reunião com os alunos e com os funcionários para comunicar os resultados. Relativamente aos professores, obtinham esses resultados através dos relatórios que iam a Conselho Pedagógico e depois eram analisados em respetiva reunião de Departamento. Relativamente ao resto da comunidade e aos encarregados de educação, foram feitas reuniões depois do relatório elaborado. Tínhamos reuniões para os encarregados de educação do 1º ciclo. Marcávamos um dia para isso. Depois tivemos reuniões ao nível das freguesias, em que divulgávamos os resultados desde o 1º ciclo até ao secundário, porque são pessoas que não se deslocam à localidade. Fizemos uma reunião por freguesia, sempre no final do dia, por volta das cinco e meia/seis horas, seis e meia/sete horas, conforme a disponibilidade das pessoas. Aqui ao nível da sede de concelho, fizemos uma noite para o 1º ciclo (porque já foi assim por estas alturas e calhava à noite) e fizemos outra noite para o 2º e 3º ciclo e secundário, em que os encarregados de educação eram convidados.</p>	E2-UGE1

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A7.1	<p>(continuação) Era-lhes enviado um convite pelo respetivo educando, que o levava para casa. Portanto, eles ficavam informados por essa via. Também ao nível da rádio local, nós divulgávamos as datas em que iam acontecer essas ditas reuniões, quer nas freguesias, quer na escola sede, onde nós fazíamos a divulgação dos resultados, quer dos serviços, quer do serviço educativo, para o 1º ciclo e para o 2º e 3º ciclo e secundário. (...) Divulgávamos todos os resultados referentes à última avaliação interna que fizemos. E depois uma questão ou outra que fosse pertinente e que as pessoas achassem que devia ser tratada e falada. Quem estava à frente dessas reuniões era eu e, normalmente, fui assessorado pela representante da Direção de que lhe falei, a Adjunta. Eu mais dentro de tudo o que era 2º e 3º ciclo e secundário e ela mais virada para o 1º ciclo e pré-escolar. Tínhamos pessoas a assistir a estas reuniões desde o pré-escolar até ao secundário, principalmente no que diz respeito às freguesias. (...) O ano passado não fizemos. Achámos por bem parar um pouco, porque as pessoas ouviram as coisas durante dois anos e nós, em termos de avaliação externa, não tínhamos novidades. Tínhamos novidades relativamente à média da qualidade do sucesso do ano letivo anterior. Íamos atualizando aquelas coisas específicas do ano: a assiduidade, o comportamento, o aproveitamento, etc.. Essas coisas vão sendo atualizadas ano a ano. Agora, relativamente aos últimos resultados da avaliação externa, nós mantínhamos os mesmos. Então, no segundo ano, começámos a sentir que as pessoas foram à reunião, mas acharam que era praticamente o mesmo do ano anterior. Também são pessoas que não têm um conhecimento profundo das coisas. Resolvemos parar o ano passado e este ano até pensamos não fazer agora no início do ano como nós fizemos nos dois primeiros anos: no primeiro ano começámos em outubro e acabámos já em novembro. Penso que a última fizemos já em dezembro; no segundo ano, tentámos fazer tudo de seguida e acabámos tudo em meados de outubro. O ano passado não fizemos e este ano estamos a pensar fazer em janeiro.”; “Nós temos um <i>powerpoint</i> que passávamos, em que começávamos por nos apresentar como agrupamento, apresentávamos a constituição do agrupamento, fazendo-os sentir que eles também fazem parte, que não estão isolados na sua freguesia, com a sua escola do 1º ciclo e do pré-escolar; depois íamos para a questão do sucesso, da qualidade do sucesso, do abandono. Fazíamos ali uma avaliação dos últimos anos, como é que as coisas têm evoluído. Falávamos da questão da indisciplina, que é uma constante nas nossas escolas. Explicávamos-lhes o processo de controlo da disciplina nas escolas, desde a saída da sala de aulas, a marcação de faltas, a suspensão de alunos. Tudo isso era explicado aos pais. Passávamos também pela questão do aproveitamento e o quanto é importante o espaço que eles devem ter em casa para desenvolver os trabalhos que são pedidos pela escola diariamente; (...) o quanto é importante também eles chegarem e sentirem que os pais se preocupem, que falam com eles diariamente sobre como é que correu a escola (se não diariamente, sempre que tenham oportunidade), (...) Tudo isso era dito. Também realçávamos a questão das horas de sono, da alimentação que eles devem ter em casa, tanto quando chegam, tanto quando saem de manhã. Ou seja, as questões mais práticas também eram faladas com alguma sensibilidade, (...) Estávamos apenas a falar do que era essencial e, apesar de estarmos ali a falar com os pais dos nossos alunos, eram situações que, por vezes, na escola nós detetámos. (...) Ou seja, estas nossas sessões passavam por tudo isto.”; “[Internamente,] O relatório vai à reunião de Conselho Pedagógico. É apresentado em CG (...). E do Pedagógico baixa aos Departamentos onde é analisado também. Por vezes, são levantadas questões, esclarecidas situações que querem ver esclarecidas, (...) Ah! Sempre que são detetadas situações em que é necessária intervenção... Imagine ao nível do serviço educativo. Se for necessário a intervenção numa ou noutra situação, aí normalmente pede-se o apoio ou a intervenção do coordenador de Departamento ou do coordenador de DT, se for o caso de uma situação que se detete, que mereça reflexão ao nível de um Diretor de Turma ou a nível de um professor de uma disciplina. Consoante estamos a falar de um DT ou de uma disciplina específica assim se requer a intervenção do coordenador de DT ou do coordenador de Departamento. Ou eu próprio também posso ir esclarecer uma situação ou outra que pareça dúbia ou que mereça dúvidas à própria turma. Já o fiz”; “o representante das Ciências Exatas que está na equipa, o colega que faz o tratamento da estatística, tem assento no CG e, quando é a apresentação do relatório, responde às situações que possam lá surgir. Normalmente, são situações de esclarecimento de uma dúvida pontual (ou de vocabulário ou de contexto) ou para contextualizar determinada situação. Nunca se levantaram situações que requeressem da nossa parte uma reunião para depois dar um esclarecimento formal.”</p>	E2-UGE1

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A7.1	<p>“O trabalho produzido pela Equipa de Auto-Avaliação sistematizou-se num documento globalizante, intitulado ‘Apresentação do Agrupamento/Avaliação Externa’, em resultado de uma primeira etapa deste processo...”; “foram, formal e informalmente, promovidos momentos de debate”; “Existem procedimentos de análise e momentos de reflexão que têm permitido superar dificuldades e implementar algumas acções de melhoria na prática pedagógica”</p>	RAEE – UGE3
	<p>“Os dados estatísticos são apresentados em CP, onde são objecto de análise e reflexão que se estende aos departamentos e respectivos grupos disciplinares, no seio dos quais são delineadas e redefinidas estratégias conducentes ao sucesso educativo e à prevenção do abandono. Todo este processo termina na elaboração/reformulação dos planos de melhoria.”</p>	ApresAEE- UGE3 (março, 2009)
	<p>“no âmbito do Plano de Ação e Melhoria, constituir-se-á um grupo de trabalho para a Autoavaliação do Agrupamento, responsável pela avaliação pormenorizada de cada Área de Intervenção do Projeto Educativo, nomeadamente, a recolha de elementos de avaliação do Projeto Educativo do Agrupamento no final de cada ano letivo, a apresentação de uma síntese dessa avaliação anual no último Conselho Pedagógico com base na monitorização do processo, uma avaliação dos resultados globais, qualitativa e quantitativa, e uma proposta de revisão dos planos operacionais para posterior apreciação e validação pelo Conselho Geral.”</p>	PE-UGE3
	<p>“análise dos dados recolhidos, após identificação dos pontos fortes e dos fracos, é enviada para os órgãos responsáveis a quem compete estabelecer planos de melhoria.”</p>	RI-UGE3
	<p>“Nós temos agora um documento, um documento que eu considero bom, que elas fizeram: o relatório, que é um documento com imensas páginas (o ter imensas páginas não quer dizer nada), mas imensas páginas, porque também reflete imenso as relações entre a gestão e todo o resto das estruturas, das estruturas com os encarregados de educação. Portanto, há ali um conjunto de dados muito bom, mas é um documento que, com alguma pena minha, (...) não porque as pessoas o desvalorizam só por si, mas porque não estão habituados, ou seja, as próprias estruturas acham que é interessante, mas não se preocupam em lê-lo, julgo eu. (...) Ele foi apresentado no Conselho Geral. Não é obrigatório, mas eu, para além dos documentos que são obrigatórios (Plano Anual de Atividades, Orçamentos, Contas de Gerência), levo sempre ao Conselho Geral concretamente esse. Ele foi visto e sobre ele foi dada uma opinião positiva, mas pronto, o que eu entendo é que, de facto, há tanto documento que as pessoas, por vezes, se fartam um pouco. Mas é um documento que para nós é importante. Fica-se com a ideia clara de como é que a situação está. Pelo menos é a nossa perspectiva.”</p> <p>“Nós temos optado por fazê-lo essencialmente através do Conselho Geral e da Associação de Pais. Algumas coisas também têm estado na internet, onde vamos colocar agora também este relatório, o grande relatório, o primeiro que foi feito.”</p> <p>“o mostrar é relativamente fácil (internet,...). (...) A divulgação é feita, mas eu julgo que se esbate, porque não há uma procura de perceber como é que isto funciona. A preocupação dos pais é muito direcionada. É válida, obviamente e perfeitamente compreensível, mas é muito direcionada de uma forma individual. Ainda não há uma perspectiva de cultura de escola, digo-o de uma forma algo triste. Quando se fala em comunidade escolar, os pais não têm essa perspectiva. (...), há uma perspectiva maior sobre os direitos do que sobre os deveres. É uma questão social, uma questão de conjuntura e é muito difícil, muito difícil.”</p> <p>“Fazemos sempre Conselho Pedagógico, Conselho Geral e Conselho Municipal. Todos os documentos da avaliação passam por estes três órgãos, que são órgãos de administração e gestão.”</p>	E1-UGE3
	<p>“B - Embora não esteja presente no Conselho Geral, penso que, quando é apresentado o relatório, é analisado mesmo ao nível de resultados obtidos. O Diretor também apresentou estes resultados no Conselho Municipal de Educação.”</p> <p>“[A divulgação, a análise e o debate dos resultados da autoavaliação:]</p> <p>P - Essa parte é com a Direção.</p> <p>B - Exato. Eu, por acaso, também pertenci ao Conselho Pedagógico e o relatório, assim que concluído, foi logo apresentado ao Conselho Pedagógico, foi apresentado ao Conselho Geral (...). E tem sido divulgado pelos vários órgãos. Não sei se ele já está na internet. (...) O relatório foi entregue ao Diretor e o Diretor é que faz essa divulgação. (...) para já, a nível de debate, foi só ao nível das várias estruturas.”</p>	E2-UGE3

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A7.1	<p>“No passado dia 2 [de julho de 2012] houve uma reunião geral de professores e um dos pontos foi a apresentação/comunicação do trabalho da equipa durante este ano, os resultados dos inquéritos e da análise da informação, os pontos fortes e fracos.”</p>	DC_37- UGE26
	<p>“Nós temos tido sempre a preocupação de apresentar todo o trabalho à comunidade. Reuniões com o Conselho Geral, reuniões no Conselho Pedagógico. Agora, há duas semanas, fizemos uma reunião geral [de professores]. Na reunião geral, foi apresentado todo o processo realizado até ao momento e no Conselho Geral tem sido apresentado o processo em etapas. Ontem foi o último Conselho Geral deste ano letivo e a coordenadora da equipa esteve presente a apresentar a etapa onde nós estamos na autoavaliação, porque já tinha sido apresentado todo o outro processo”; “reuniões de Conselho Pedagógico, Conselho Geral e fizemos a tal reunião geral de professores. Quando o tema é debatido no Conselho Pedagógico, depois são os coordenadores que vão apresentar aos outros e a mensagem perde-se nesse caminho. Dai termos sentido a necessidade de uma reunião geral para apresentar... Mas, no Conselho Geral, tem havido sempre a preocupação de apresentar os resultados do trabalho da equipa, porque aí estão representadas todas as entidades: os pais, a autarquia, as outras entidades locais... Há um ano que, em quase todas as reuniões, a coordenadora da equipa lá vai apresentar em que etapa é que estamos”; “Normalmente as pessoas não colocam muitas questões. Também acho que lá está outra vez a falta de conhecimento relativamente ao processo. Mas acho que ficam contentes de serem informadas. Nesta última reunião geral houve vários colegas que até nos deram os parabéns, que nem imaginavam o trabalho que estava a ser feito relativamente a essa matéria.”; “Os encarregados de educação raramente participam nas reuniões. Este ano foram feitas várias atividades para os pais (como conferências; atividades organizadas pela associação de pais e algumas até com interesse) e houve noites que vieram meia dúzia de pais, de tal forma que a associação de pais nem vai já propor no Plano de Atividades para o próximo ano letivo nada disso. Os pais não comparecem.”</p>	E1-UGE26
	<p>“C – (...) Este ano, fizeram-se três reuniões ordinárias do Conselho Geral e estivemos nas três. Desde o início do processo, também já fizemos duas comunicações em reuniões gerais de professores. Mas a nível de órgãos, que é o que estamos a falar agora, logo quando fazemos essas comunicações ao Conselho Pedagógico, os chefes de Departamento levam aos Departamentos e <i>trabalham</i> essa informação nos respetivos Departamentos. Para além deste circuito de informação, ao nível de Departamentos, a nossa equipa também está sempre representada, com mais elementos no Departamento de Línguas. A nossa equipa é quase uma amostrazinha da nossa escola. Portanto, nós não temos muito esse problema, porque cada elemento leva ao sítio correspondente.”</p> <p>“C - Comunicamos à comunidade e aos devidos Conselhos, Conselho Geral e ao Pedagógico. Fizemos duas comunicações a docentes, uma no início do processo e outra quando terminámos a análise SWOT, que foi agora.”</p> <p>“C - Apostámos na comunicação em reuniões. As comunicações ainda não acabaram, porque agora temos também de fazer alguma comunicação ao nível de encarregados de educação. Portanto, o resto da comunidade. (...) Tenho sido eu a fazer as comunicações ao Conselho Geral e aos docentes. As pessoas também não têm muito conhecimento a nível desta área. Portanto, para alguns deles é o primeiro contacto que têm com a autoavaliação. Como conhecem pouco, surgem poucas dúvidas, não é? E o debate não é assim... não noto que o debate seja assim tão grande quanto isso.</p> <p>AP - Não existe grande debate, porque as pessoas estão a apreender uma situação nova, processos novos, coisas novas.”</p>	E2-UGE26
	<p>“- Foram analisados e discutidos os resultados escolares internos do terceiro período; - Foram analisados e discutidos os resultados da primeira fase de exames nacionais;”</p> <p>“- Foram referidas as recomendações da última ação de inspeção existente na escola e que deverão ser tidas em conta no próximo ano letivo: Necessidade do plano anual de atividades estar em articulação com o Projeto Educativo; Necessidade de afinar e acelerar o processo de autoavaliação.”</p>	AtaCG- UGE43 (julho, 2011)
	<p>“- já fizeram a análise de resultados do 1º período e já a apresentaram (a quem?).”</p>	DC_6-UGE43
<p>“- Foram apresentadas e discutidas as classificações do segundo período letivo.”</p>	AtaCG- UGE43 (maio, 2012)	

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	<p>“- Foram apresentadas e discutidas as classificações do primeiro período letivo. (...) espera-se que a definição e aplicação de estratégias específicas permitam superar as dificuldades diagnosticadas com a consequente melhoria da qualidade das aprendizagens.”; “Foi ainda decidido que cada membro do Conselho Geral deve efetuar a análise do documento apresentado pela equipa de projetos relativo à análise dos resultados estatístico dos dois últimos anos letivos. Estes dados servirão posteriormente de base à análise da avaliação interna a apresentar durante o mês de Julho pela equipa de projetos.”</p>	<p>AtaCG - UGE43 (fevereiro, 2012)</p>
	<p>“No terceiro momento de avaliação, que deverá ocorrer no final do ano lectivo, pretende-se um balanço dos trabalhos e actividades desenvolvidos, a análise do funcionamento dos serviços e uma avaliação das orientações pedagógicas seguidas, com vista à construção do relatório anual que será entregue na Direcção Executiva da escola para posterior apresentação no Conselho Geral, no Conselho Pedagógico e divulgado à comunidade.”</p>	<p>ProjAA- UGE43</p>
	<p>“Produzimos relatórios, para além de promovermos comunicações em reuniões. Reuniões do Conselho Pedagógico, do Conselho Geral (...)”</p>	<p>E1-UGE43</p>
<p>A7.1</p>	<p>“PB - fizemos uma apresentação em <i>powerpoint</i> que foi depois apresentada em Pedagógico. (...) E depois foram discutidos os resultados. E até se apontou algumas coisas, não foi? H - Foi a equipa que levou essa ideia a Conselho Pedagógico, para se fazer uma reflexão. Depois isso chegou aos departamentos e os coordenadores levaram isso a reunião de departamento. Depois os grupos disciplinares fizeram. E depois recolheram-se esses dados e isso foi tratado pelo C e foi depois apresentado em Pedagógico. (...)Depois fez-se até uma súmula de quais eram as estratégias em comum e as causas do insucesso. Fez-se uma compilação nesse sentido e ficou por aí. Depois já não avançámos mais. Tem que haver um projeto educativo comum e agora estamos aqui neste...; PB – ...impasse.”</p> <p>“C - Nós vamos ao Conselho Pedagógico e mesmo aos Grupos Disciplinares. Desde Departamentos até aos Grupos, percorremos a hierarquia toda. Não vale a pena produzir resultados se eles não forem divulgados. Portanto, a comunicação é importantíssima.”</p> <p>“H - A apresentação em Pedagógico foi feita pelos elementos da equipa que têm lá assento. Foi a SD que levou o material e nós fomos apresentando. Fomos falando (...) Apresentámos uma análise de dados, uma justificação dos dados e uma estratégia de melhoria. Era já uma reflexão.”</p> <p>“SD - é a Diretora que faz esse elo de ligação [com o CG]; H - Nunca nos convidaram, exatamente. Pois, se nos tivessem convidado, talvez lá fôssemos [ao CG] apresentar.”</p> <p>“SD - No Conselho Municipal de Educação também, normalmente, é feita essa apresentação. Não por nós, mas é feita essa apresentação, quer de resultados, quer em termos, por exemplo, da entrada para a faculdade dos alunos que terminaram o ensino secundário. Esses resultados também são apresentados lá.”</p> <p>“C - O debate é feito dentro dos Departamentos. As atas dos Departamentos traduzem sempre uma tomada de posição relativamente àqueles aspetos. Há duas coisas que aparecem, que é inevitável: a análise de resultados sem compromissos e sem mecanismos de regulação interna. Saber que aquela hora tem de ser de aperto. Temos um caso de Inglês, por exemplo, em que os alunos, por terem tido um problema por ausência do professor, vão ter agora um reforço a Inglês. Mas isso não é novo. Isso não foi um mecanismo de autoavaliação ou da avaliação externa, está na dinâmica das escolas, não é? (...)agora, de uma forma mais formal, traduz-se em termos de ficar escrito. Mas as Direções tinham sempre essa sensibilidade. Os Conselhos Executivos já tinham essa sensibilidade. Para, por exemplo, mais um bocadinho de apoio para a Matemática, mais um bocadinho de apoio para o Português, para aquela turma em que o professor este ano adoeceu, para o próximo ano vai ter mais uma hora de apoio naquela disciplina. Quer dizer, essa sensibilidade é uma sensibilidade que...; SD - ...já não é nova.”</p> <p>“C - Os documentos são produzidos, vão a Pedagógico e o Pedagógico dá um parecer. Faz uma reflexão sobre os resultados e depois também orienta a ação pedagógica da escola com base nesses resultados. (...) A partir do momento que sai uma orientação do Pedagógico, vai por arrastamento até ao último professor da cadeia. (...) Fazemos a apresentação em Pedagógico e essa apresentação vai aos Grupos, que a devolvem ao Pedagógico com retificações e os pedidos para serem analisados. O Pedagógico, em face disso, pronuncia-se, delibera: vamos continuar assim ou vamos alterar qualquer coisa ou então responsabiliza os Grupos por criarem mecanismos de regulação para aquilo.”</p>	<p>E2-UGE43</p>

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A7.2	<p>“Divulgamos no Conselho Geral, Pedagógico e internet, na página da escola. Geralmente é essa a divulgação que fazemos. (...) [debatem-se os resultados] com os encarregados de educação dos alunos dos 2º e 3º ciclos e do 1º ciclo. A autoavaliação vai às aldeias para os encarregados de educação não terem de se deslocar. A equipa de autoavaliação vai às aldeias fazer sessões. E com funcionários também faz. (...) [Com os alunos,] São feitas as assembleias de turma.”</p>	E1-UGE1
	<p>“a Equipa deu a conhecer as conclusões à generalidade da comunidade educativa.”</p>	RAEE – UGE3
	<p>“A escola desenvolveu processos de autoavaliação no seio da AE [Associação de estudantes], CP, Departamentos Curriculares e Grupos, procurando identificar pontos fortes e pontos fracos que suscitam reflexão e discussão nas diferentes estruturas de orientação educativa e que conduzem à elaboração de planos de melhoria.”</p>	ApresAEE- UGE3 (março, 2009)
	<p>“no âmbito do Plano de Ação e Melhoria, constituir-se-á um grupo de trabalho para a Autoavaliação do Agrupamento, responsável pela avaliação pormenorizada de cada Área de Intervenção do Projeto Educativo, nomeadamente, a recolha de elementos de avaliação do Projeto Educativo do Agrupamento no final de cada ano letivo, a apresentação de uma síntese dessa avaliação anual no último Conselho Pedagógico com base na monitorização do processo, uma avaliação dos resultados globais, qualitativa e quantitativa, e uma proposta de revisão dos planos operacionais para posterior apreciação e validação pelo Conselho Geral.”</p>	PE-UGE3
	<p>“P - Eu estive no Conselho Geral o ano passado e na altura em que foram analisados os resultados da autoavaliação, foram discutidos os aspetos mais relevantes (aquilo que realmente poderia não estar a funcionar tão bem) e o Conselho Geral fez as suas sugestões, as suas recomendações B - Este ano, também fez algumas recomendações.” “P - Pelo menos nas reuniões a que eu fui assistir (porque eu não entrei logo no Conselho Geral, acabei por entrar mais tarde), ao analisarem os documentos – incluindo os da avaliação interna – , discutiu-se aquilo que realmente de mais saliente existia e, posteriormente, por vezes, foram feitas recomendações. Têm sido feitas frequentemente. Se houver algum aspeto que se pretenda saber mais, requerem essas informações. B - E esse pedido de informações, o Diretor, posteriormente, faz-nos chegar. Este ano, mesmo em Conselho Pedagógico, chegaram-nos algumas recomendações do Conselho Geral para a vida da escola.”</p>	E2-UGE3
	<p>“No terceiro momento de avaliação, que deverá ocorrer no final do ano lectivo, pretende-se um balanço dos trabalhos e actividades desenvolvidos, a análise do funcionamento dos serviços e uma avaliação das orientações pedagógicas seguidas, com vista à construção do relatório anual que será entregue na Direcção Executiva da escola para posterior apresentação no Conselho Geral, no Conselho Pedagógico e divulgado à comunidade.”</p>	ProjAA- UGE43
	<p>“- Foram analisados e discutidos os resultados escolares internos do terceiro período; - Foram analisados e discutidos os resultados da primeira fase de exames nacionais;” “- Foram referidas as recomendações da última ação de inspeção existente na escola e que deverão ser tidas em conta no próximo ano letivo: Necessidade do plano anual de atividades estar em articulação com o Projeto Educativo; Necessidade de afinar e acelerar o processo de autoavaliação.”</p>	AtaCG- UGE43 (julho, 2011)
	<p>“- Foram apresentadas e discutidas as classificações do primeiro período letivo. (...) espera-se que a definição e aplicação de estratégias específicas permitam superar as dificuldades diagnosticadas com a conseqüente melhoria da qualidade das aprendizagens.” “Foi ainda decidido que cada membro do Conselho Geral deve efetuar a sua análise do documento apresentado pela equipa de projetos relativo à análise dos resultados estatístico dos dois últimos anos letivos. Estes dados servirão posteriormente de base à análise da avaliação interna a apresentar durante o mês de Julho pela equipa de projetos.”</p>	AtaCG– UGE43 (fevereiro, 2012)
	<p>“- Foram apresentadas e discutidas as classificações do segundo período letivo.”</p>	AtaCG– UGE43 (maio, 2012)

A8. As ações de melhoria

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	<p>“foram delineadas estratégias de acção, inseridas em planos de melhoria, concebidos para as diversas estruturas e para o Conselho Pedagógico, com vista à superação de dificuldades e à melhoria do desempenho escolar.”; “Foram definidos procedimentos para a elaboração/normalização de actas, resultantes das reuniões dos diversos órgãos e estruturas, que passaram a constituir-se como documentos de análise, potenciadores da tomada de decisão”; Persistiu-se na reformulação de documentos e na avaliação comparada de resultados, tendo em conta as taxas de sucesso e a sua qualidade, as estratégias, o abandono escolar, os planos de melhoria e o respectivo grau de conhecimento.”; “a Comissão de Auto-Avaliação estruturou não só o seu Plano de Acção, mas também os Planos respeitantes às Estruturas de Coordenação e Supervisão e ao Conselho Pedagógico, procurando, deste modo, orientar e potenciar os procedimentos de trabalho e torná-los mais céleres.”; “A próxima etapa remete a responsabilidade de elaboração destes Planos [de Acção] para os diferentes órgãos e estruturas”</p>	RAEE – UGE1
	<p>“[Depois da avaliação,] Há sempre uma proposta de plano de melhoria, que depois vai ao Pedagógico. Do Pedagógico vai ao Departamento. Se aceitou, tudo bem. Se não aceitou, terá que fazer outro plano.”</p>	E1-UGE1
	<p>“As estruturas começaram igualmente a ter um Plano de Ação, que elaboram até hoje no início de cada ano. Tenho a vaga ideia de que o primeiro Plano de cada uma das estruturas foi feito pela coordenadora da equipa na altura.”</p>	E2-UGE1
	<p>“o Agrupamento (...) constituiu, no ano 2008/09, uma equipa de auto-avaliação, para uma mais ajustada e abrangente definição de planos de melhoria.”</p>	RAEE – UGE3
	<p>“Até final do ano civil [de 2009] a equipa de auto avaliação irá desenvolver as várias fases de autoavaliação interna do Agrupamento, com vista à implementação de melhorias.” “Os dados estatísticos são apresentados em CP, onde são objecto de análise e reflexão que se estende aos departamentos e respectivos grupos disciplinares, no seio dos quais são delineadas e redefinidas estratégias conducentes ao sucesso educativo e à prevenção do abandono. Todo este processo termina na elaboração/reformulação dos planos de melhoria.”</p>	ApresAEE- UGE3 (março, 2009)
A8.1	<p>“A análise dos resultados é enviada anualmente para os órgãos responsáveis a quem compete aprovar e estabelecer planos de melhoria.”; “Decorrente do documento “Um olhar crítico sobre os resultados da Avaliação Externa dos alunos – 2009”, enviado pela Equipa de Apoio às Escolas do Alentejo Litoral e da reflexão dos vários departamentos curriculares e áreas disciplinares, foi elaborado um Plano de Melhoria do Agrupamento, o qual é revisto anualmente, no qual se tem em conta a autoavaliação efetuada no agrupamento no final do ano letivo (Anexo 4).”; “o Plano de Ação e Melhoria (...) permitirá registar, anualmente, as mudanças que deverão ser efetuadas, procurando aprimorar um documento que deverá ser encarado como um processo contínuo e não como um produto acabado”</p>	PE-UGE3
	<p>“Tendo em conta a avaliação efetuada no ano letivo 2009/2010 foi elaborado um plano de melhoria do agrupamento, reformulado no ano letivo 2010/2011”</p>	RAA-UGE3 (julho, 2012)
	<p>“Nós temos vários planos de melhoria. Do Conselho Geral, de Departamento (...) Temos inclusive um plano de ocupação dos tempos livres dos alunos. O plano de melhoria é, no fundo, para responsabilizar cada estrutura. Dizer-lhes «olha, a tua responsabilidade para melhorarmos é essa». E nós depois também temos um plano de melhoria interno. Portanto, quando nos foi dito que os transportes não funcionavam, nós tínhamos de decidir e melhorar isso. Os Departamentos têm documentos que refletem aquilo que se tem que melhorar. Aliás, foi uma das imposições também. A inspeção, na organização da gestão do currículo, ficou agradada com algumas coisas e chamou-nos à atenção para outras.”</p>	E1-UGE3
	<p>“B - Elaboramos planos de melhoria e planos de ação.”</p>	E2-UGE3
	<p>“Não obstante o processo se encontrar em fase embrionária, os órgãos e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica nunca abandonaram as práticas de avaliação organizacional, empreendidas de forma regular e sistemática, (...) e de propor, em consequência, as correspondentes medidas e estratégias de intervenção.”; “Assinalaram, também, factores internos e externos, com impacto no crescimento da organização escolar, sem, todavia, terem procedido à elaboração de planos estruturados de melhoria, em face das debilidades diagnosticadas, geradores da acção concertada de todos os agentes educativos.”</p>	RAEE – UGE26

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A8.1	<p>“AP – (...) estamos a fazer as ações de melhoria, a pensar as ações de melhoria.”</p> <p>“C – (...) Nós agora temos as ações... estamos a fazer as ações de melhoria e o novo Projeto Educativo.”</p>	E2-UGE26
	<p>“só agora é que se começaram a fazer os planos de melhoria. (...) Por enquanto, foi feita a recolha e a interpretação dos dados e a informação foi utilizada para se elaborarem planos de melhoria. Agora tudo indica que se passe para a ação.”</p>	E3-UGE26
	<p>“PB - Deste processo, não [foram construídos planos de melhoria]; C - Mas também não é de agora. Continuamos a fazer isso.”</p> <p>“H - Depois da recolha e da análise de dados, o processo deve continuar com o comprometimento das pessoas em dar seguimento às estratégias de melhoria que pensam. Senão, não serve para nada fazer uma autoavaliação. Se é uma simples análise de dados, não vale a pena. Tem que haver depois um comprometimento das pessoas. Mas já não chegámos a essa fase, porque, por exemplo, se as pessoas estabeleceram estratégias de melhoria, depois deviam-se comprometer no ano seguinte a ver se efetivamente, com aquelas estratégias, as coisas melhoravam.”</p>	E2-UGE43
A8.2	<p>“a Comissão de Auto-Avaliação estruturou não só o seu Plano de Acção, mas também os Planos respeitantes às Estruturas de Coordenação e Supervisão e ao Conselho Pedagógico”</p>	RAEE – UGE1
	<p>“As estruturas começaram igualmente a ter um Plano de Ação, que elaboram até hoje no início de cada ano. Tenho a vaga ideia de que o primeiro Plano de cada uma das estruturas foi feito pela coordenadora da equipa na altura.”</p> <p>“os planos de melhoria ficam a cargo da equipa, no respetivo relatório que elabora, de acordo com os resultados do tratamento de dados que fez. Depois voltamos a fazer a avaliação. Como lhe disse, um plano de melhoria será verificado ou no ano seguinte ou no final do próprio ano letivo em que isso aconteceu, conforme a situação.”</p>	E2-UGE1
	<p>“Os dados estatísticos são apresentados em CP, onde são objecto de análise e reflexão que se estende aos departamentos e respectivos grupos disciplinares, no seio dos quais são delineadas e redefinidas estratégias conducentes ao sucesso educativo e à prevenção do abandono.”</p> <p>“A escola desenvolveu processos de autoavaliação no seio da AE [Associação de estudantes], CP, Departamentos Curriculares e Grupos, procurando identificar pontos fortes e pontos fracos que suscitam reflexão e discussão nas diferentes estruturas de orientação educativa e que conduzem à elaboração de planos de melhoria.”</p>	ApresAEE- UGE3 (março, 2009)
	<p>“A análise dos resultados é enviada anualmente para os órgãos responsáveis a quem compete aprovar e estabelecer planos de melhoria.”; “Decorrente do documento “Um olhar crítico sobre os resultados da Avaliação Externa dos alunos – 2009”, enviado pela Equipa de Apoio às Escolas do Alentejo Litoral e da reflexão dos vários departamentos curriculares e áreas disciplinares, foi elaborado um Plano de Melhoria do Agrupamento, o qual é revisto anualmente, no qual se tem em conta a autoavaliação efetuada no agrupamento no final do ano letivo (Anexo 4).”</p>	PE-UGE3
	<p>“a análise dos dados recolhidos, após identificação dos pontos fortes e dos fracos, é enviada para os órgãos responsáveis a quem compete estabelecer planos de melhoria.”</p>	RI-UGE3
	<p>“Normalmente, em Conselho Pedagógico são transmitidos os resultados da avaliação interna e depois o trabalho é direcionado para as estruturas. Portanto, o que é pedagógico, o que é administrativo, o que é ao nível dos auxiliares é dirigido. Há coisas que se perdem no caminho, como é evidente. Nem tudo se consegue controlar, mas julgamos que a informação sobre o que está melhor ou pior na escola consegue passar. As pessoas sabem minimamente e, às vezes, até vêm ter comigo e reportam-me determinadas situações. Portanto, as pessoas já não partem do nada para dar uma opinião. Já sabem que há preocupações, vêm-me dizer «Olha, isto não se resolveu. Vamos melhorar aqui. Vamos melhorar ali» e isto é porque conhecem já alguma coisa.”</p> <p>“O Pedagógico acaba por fazer ali [o plano de melhoria]. No fundo, no Pedagógico é onde se concentram as pessoas que melhor conhecem esta realidade, quer a nível de Departamento, a nível de documentação. São pessoas que, por norma, estão há mais anos na escola e a conhecem melhor.”</p>	E1-UGE3

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A8.2	<p>“B - O plano de melhoria do agrupamento é elaborado por equipas designadas pela Direção, que normalmente tem representantes de todas as estruturas (de encarregados de educação, de alunos, de coordenadores de departamento, de coordenadores de ciclo, todos eles). São feitos nas várias vertentes e tendo em conta as linhas de melhoria apontadas por nós no relatório. (...) Por acaso, do anterior foi essa equipa de que falei, designada pela Direção. Este ano ainda não foi avaliado o plano de melhoria do ano passado. Nós, equipa de avaliação interna, avaliámo-lo no que nos dizia respeito, mas o plano ainda não foi avaliado no seu todo.”</p>	E2-UGE3
	<p>“Não obstante o processo se encontrar em fase embrionária, os órgãos e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica nunca abandonaram as práticas de avaliação organizacional, empreendidas de forma regular e sistemática, (...) e de propor, em consequência, as correspondentes medidas e estratégias de intervenção.”</p>	RAEE – UGE26
	<p>“- fizeram uma reunião informal [e, por isso, não me avisou] para dar andamento à recolha de dados em relação ao funcionamento dos serviços. (...) A ideia da equipa é pôr os funcionários a elaborar o plano de melhoria dos serviços.”</p>	DC_6-UGE43
A8.3	<p>“A título de exemplo, registam-se a inexistência de abandono escolar, a diminuição de casos de indisciplina, com a criação da Comissão de Segurança e Procedimento Disciplinar, cuja actividade tem produzido também resultados no acompanhamento de situações problemáticas, a par do reforço da comunicação com os encarregados de educação, através da rádio local, como meio difusor de informação, relativamente ao desenvolvimento de actividades, no âmbito do PAA, e às datas de realização das reuniões de avaliação interna.”; “Tem possibilitado uma intervenção consubstanciada em dados concretos, de forma a solucionar os problemas detectados, mediante o desenvolvimento de uma política interna, capaz de responder às expectativas dos discentes e dos respectivos encarregados de educação, e traduzida numa perspectiva de Escola Inclusiva, investindo numa oferta educativa, também ela capaz de atrair os alunos, levando-os a permanecerem na Escola e a concluírem o Ensino Secundário.”</p>	RAEE – UGE1
	<p>“Existem procedimentos de análise e momentos de reflexão que têm permitido superar dificuldades e implementar algumas acções de melhoria na prática pedagógica”</p>	RAEE – UGE3
	<p>“Da execução das ações resulta uma avaliação da sua concretização, sendo que se destacam como estratégias implementadas de forma mais intensiva:</p> <p>Relativamente à linha de melhoria Resultados da avaliação dos alunos/ Promoção do sucesso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fornecimento de fichas de trabalho e outra documentação aos alunos; - Esclarecimento dos alunos e encarregados de educação acerca dos critérios gerais e específicos de avaliação de cada disciplina; - Apoio mais individualizado na sala de aula, sala de Estudo e/ou aulas de recuperação; - Contactos mais frequentes com os E.E. a fim de lhes dar conhecimento da situação escolar dos seus educandos e solicitar o seu auxílio na resolução das situações – responsabilização dos E. Educação; -Incentivo ao desenvolvimento de atividades de preparação individual para os momentos de avaliação e realização de atividades de remediação pós-teste; -Proposta/manutenção para frequência das aulas de recuperação/Sala de Estudo nas disciplinas onde os alunos apresentam maiores dificuldades bem como a execução dos Planos de Recuperação/Acompanhamento e apoio de técnicos especializados; -Responsabilização dos alunos para os seus atos procurando fazê-los entender as consequências dos mesmos implementando planos de trabalho com base nos compromissos negociados; -Realização de fichas formativas/aumento de atividades de avaliação formativa; -Utilização das atividades propostas no Plano Anual de Atividades para motivar os alunos para a aprendizagem;” <p>(...) procedeu-se, no início do ano, junto dos Encarregados de Educação, à divulgação dos conteúdos e objetivos de cada documento, tendo sido dado conhecimento aos mesmos que estes estão disponíveis em suporte digital na Página da Internet do Agrupamento. Esta informação foi ainda divulgada junto dos alunos e docentes do Agrupamento.</p> <p>No que se refere à linha de melhoria Gestão do Currículo é de salientar a realização de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Workshops no âmbito da utilização das Tic (PTE); -Adesão e utilização do Projeto Escola Virtual; 	RAA-UGE3 (julho, 2012)

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A8.3	<p>(continuação) Quanto à linha de melhoria Coordenação Educativa e Supervisão Pedagógica pode-se indicar as seguintes práticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Monitorização das ações dos docentes no exercício das suas funções; -Reflexão sobre o resultado dessas ações; -Partilha de recursos. <p>Quanto às Atividades de Animação socioeducativa e de enriquecimento curricular (AEC) salienta-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Realização de uma reunião entre a Direção do Agrupamento e o autarca responsável pelo pelouro da educação; - Oferta de diferentes atividades. <p>De referir relativamente à Redução do abandono escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Criação de CP/ Percursos Alternativos/CEF que vão ao encontro dos interesses dos alunos; -Promover a participação dos alunos em atividades extracurriculares que vão ao encontro dos interesses dos alunos; -Manutenção da disponibilidade de receção dos encarregados de educação pelos diretores de turma e órgãos de gestão para além do legislado; -Sensibilização dos Encarregados de Educação dos alunos em risco de abandono para um maior envolvimento na vida escolar dos seus educandos; <p>No que concerne a Melhoria dos resultados nas provas de aferição e dos exames nacionais;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Resolução ao longo do ano, do maior número possível de provas de aferição e exames / exercícios de exame, resolvendo inclusivamente questões de aula de modo a aferir as dificuldades de cada aluno e a exigência de cada questão em particular; -Motivação e incentivo dos alunos para a necessidade de obter bons resultados nas provas de aferição e exame; -Atribuição de Prémios de Mérito aos alunos com melhor classificação nos Exames Nacionais.” <p>“as docentes referiram, entre outros, que antes da AEE não havia ficha de reclamação na Biblioteca Escolar. Todavia, por recomendação desta avaliação, a coordenadora construiu essa ficha e disponibilizou-a no moodle do agrupamento”</p>	<p>RAA-UGE3 (julho, 2012)</p> <p>DC_20- UGE26</p>
A8.4	<p>“sendo perceptíveis já alguns efeitos decorrentes dos procedimentos adoptados. A título de exemplo, registam-se a inexistência de abandono escolar, a diminuição de casos de indisciplina, com a criação da Comissão de Segurança e Procedimento Disciplinar, cuja actividade tem produzido também resultados no acompanhamento de situações problemáticas, a par do reforço da comunicação com os encarregados de educação, através da rádio local, como meio difusor de informação, relativamente ao desenvolvimento de actividades, no âmbito do PAA, e às datas de realização das reuniões de avaliação interna.”; “O processo de autoavaliação (...) tem possibilitado uma intervenção consubstanciada em dados concretos, de forma a solucionar os problemas detetados, mediante o desenvolvimento de uma política interna, capaz de responder às expectativas dos discentes e dos respetivos encarregados de educação, e traduzida numa perspetiva de Escola Inclusiva, investindo numa oferta educativa, também ela capaz de atrair os alunos, levando-os a permanecerem na Escola e a concluírem o Ensino Secundário”</p> <p>“já houve mudanças e já conseguimos algumas das melhorias pretendidas. Reformulámos documentos. A estrutura das atas está uniformizada de modo a ser mais fácil o trabalho da comissão de avaliação. O abandono escolar reduziu, está quase a zero. A nível dos serviços, eu não sei se estão a funcionar melhor ou pior. Tem alturas. Mas eu penso que os próprios serviços começaram a melhorar também um bocadinho. Pelo menos, os funcionários efetivos estão melhores, porque já sabem que (...)”</p> <p>“o processo de autoavaliação gerou melhorias.”; “Criamos novos documentos.”; “Já houve alteração de pessoas que estavam em determinados serviços e mudaram para outros. Por exemplo, se calhar, uma participação mais consciencializada dos alunos no processo de envolvimento da escola, porque esta história de assembleias de turma, que foram desenvolvidas a par de todo este processo que eu iniciei, em que eles fazem não só a avaliação do serviço educativo, mas também... Temos três assembleias de turma (que, por acaso, no caso sou eu o coordenador da assembleia de delegados) em que eles participam com propostas para o PAA depois de ouvidos os colegas ao nível de uma assembleia de turma. Isto é feito anualmente. Eles vêm com as suas propostas de atividades que querem desenvolver ao longo do ano e estas são parte integrante da formação do PAA da escola.”</p>	<p>RAEE – UGE1</p> <p>E1-UGE1</p> <p>E2-UGE1</p>

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A8.4	<p>“Existem procedimentos de análise e momentos de reflexão que têm permitido superar dificuldades e implementar algumas ações de melhoria na prática pedagógica.”</p>	RAEE – UGE3
	<p>“De uma forma geral, as taxas de conclusão dos diferentes ciclos e secundário têm vindo a registar melhorias.”; “A escola regista melhorias nos exames nacionais.”</p>	ApresAEE- UGE3 (março, 2009)
	<p>“se há resultados. Já conseguimos verificar alguns: a questão dos transportes; a questão da dinâmica cultural. Tudo isso está mais que conseguido. Portanto, essa perspectiva está perfeitamente ganha. A mais frágil é, de facto, o envolvimento dos pais. Nós temos três linhas orientadoras: a literacia da literatura da informação, que tem sido, julgo eu, conseguida, numa perspectiva também lúdica, também de envolvimento com a biblioteca municipal; depois a outra, que é a articulação entre ciclos, essa também claramente ganha. Era uma prática que este agrupamento não tinha. Éramos um agrupamento, mas esta escola era esta escola e as outras eram as outras. Agora, temos variadíssimas reuniões de grupo disciplinar de matemática até ao 1º ciclo, temos as AECs a reunir com os 5º anos. Toda essa prática foi muito conseguida; por fim, o envolvimento dos pais, que subiu o número, mas não subiu tanto a qualidade da participação. Vieram, participam nas atividades lúdicas (se os filhos lá estiverem, correm para ir ver, principalmente os mais pequeninos), agora, em termos de qualidade de participação, não. A participação é feita de duas formas: vir aqui receber umas faltas, processo disciplinar que exista com o miúdo ou em forma de conflito com a instituição. Esse é um fenómeno que se está cada vez mais a alastrar. As pessoas partem logo para o direito da contestação, sem antes terem participado no processo. Isso desgosta-me um bocado, mas quem sou eu agora... Quem sou eu, não. Sou o Diretor e tento explicar isso às pessoas, embora não as possa obrigar. Portanto, não compreendo que se faça, por exemplo, uma queixa a uma estrutura acima de mim quando eu não fui visto nem achado para tentar resolver a situação. Quando falo em qualidade de participação, também tem a ver com isto.”</p> <p>“Já. Já [houve mudanças/melhoria]. Uma das mais visíveis é a questão dos transportes. Pode parecer indireto, mas algumas parcerias... Por exemplo, fizeram críticas ao espaço exterior (por estar assim ou assado) e isso levou-nos a implementar parcerias com a Junta de Freguesia para virem cá cortar as ervas e árvores. Portanto, esse tipo de resposta que nos é dado, até através da própria Associação de Pais, significa que houve claramente melhorias nesse aspeto. Concretamente, para mim, os transportes talvez seja aquilo que nos permitiu modificar aqui a nossa realidade. Nós devíamos ser a escola do país que entrava mais tarde. Não há muitos anos atrás, entrávamos a um quarto para as dez da manhã. Não fazia sentido. Os alunos saíam às cinco e um quarto e maior parte deles só tinha autocarro às seis e meia. Ficavam aqui uma hora e tal. Tudo isto são questões importantes. E isso foi claramente alterado.”</p>	E1-UGE3
	<p>“B - E mesmo outros constrangimentos que tinham sido apontados e que nós este ano conseguimos ver que eles tinham sido melhorados ou que tinham deixado de ser constrangimentos. O facto de terem sido apontados ali, fez com que houvesse logo uma ação mais direta sobre os problemas e resultou. (...) Até a nível de espaço físico, de coisas tão pequenas que precisavam de ser melhoradas. Às vezes, os professores diziam, mas a partir do momento que passou a estar registado num documento, foi mais visível. (...) percebemos que tinha havido mudança em algumas linhas.”</p>	E2-UGE3
	<p>“chegaram à conclusão que a partir da AEE tem havido uma melhoria ao nível da participação dos pais, encarregados de educação e alunos na escola e comunidade. Antes da AEE, os pais só estavam representados nos locais em que era obrigatória a sua presença. Agora, os pais estão presentes nesses locais e noutros como, por exemplo, a equipa de autoavaliação. Estão nesta equipa porque querem e não porque são obrigados. “Neste momento, os pais estão em todos os órgãos”, afirmou a coordenadora.”</p> <p>“as docentes referiram, entre outros, que antes da AEE não havia ficha de reclamação na Biblioteca Escolar. Todavia, por recomendação desta avaliação, a coordenadora construiu essa ficha e disponibilizou-a no moodle do agrupamento”</p>	DC_20- UGE26
<p>“Penso que mudanças, mudanças, propriamente não, porque ainda não aplicamos os planos de melhoria. Se calhar, dos diretamente intervenientes no processo (mas esses são em número muito reduzido), sim. Mas em termos da comunidade geral, talvez ainda não. Necessitamos ainda de algum tempo”</p>	E1-UGE26	

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	<p>“C – (...) Como acabamos a análise da informação agora no final do ano, foi-nos possível melhorar já algumas coisas.</p> <p>AP - Exato. A própria postura, a atitude de todos os envolvidos é já uma mudança positiva. No entanto, ainda é um início que levará o seu tempo a cimentar...</p> <p>C - Como melhorias sublinho os projetos curriculares de turma, que há anos estavam para ser melhorados, nomeadamente ao nível da sua monitorização. A orçamentação das atividades do Plano de Atividades e a sistematização do seu orçamento.</p> <p>AP - Também houve uma consciencialização da necessidade de trabalhar com metas, do ajustamento das estratégias aos objetivos apresentados, seja a nível mais geral, institucional, organizacional ou a um nível mais específico que envolva as turmas, os diretores de turma e respetivos conselhos de turma, os projetos curriculares de turma, a relação com as entidades envolventes a nível municipal e as instituições a nível nacional...</p> <p>C - Também começamos a fazer uma auditoria à comunicação e já estabelecemos um <i>gabinete</i> de comunicação e marketing. Estes aspetos estão já a ser intervencionados. No entanto, estamos a planificar outras melhorias noutros quadrantes/áreas do agrupamento.”</p>	E2-UGE26
A8.4	<p>“Sim, já promoveu melhorias. Foram, por exemplo, estabelecidos objetivos mensuráveis, adequados os apoios pedagógicos, entre outros.”</p>	E1-UGE43
	<p>“SD - A melhoria da comunicação entre as várias estruturas da escola, que, pronto, se calhar, também, por vezes, podia falhar de alguma forma.</p> <p>C - Pelo menos melhorou relativamente ao que era antes.”</p> <p>“C - É claro que algumas, embora em pouco tempo, conseguiram ter resultados visíveis de melhoria. Por exemplo, o aspeto da comunicação. Hoje há uma fluidez de comunicação que eu considero relativamente boa. Muito melhor do que havia antes”</p> <p>“C – (...) penso que pelo menos a nível das mentalidades, sim, houve mudanças. (...) A nível, por exemplo, da preparação de instrumentos de registos também. Temos já um registo histórico que se vai construindo, com base nos resultados nos exames nacionais e das entradas para a universidade. (...) Isso tem sido um trabalho que começa já a ter alguma solidez. Estaria a ter (risos), agora não sabemos. Há de continuar, com certeza. Como disse, esta mudança também pode ser vista como uma oportunidade de saber como é que nos vamos adaptar, porque a escola continua a ter resultados, a ter um estudo e a ter avaliação. (...) Já há três anos, embora já houvesse muita coisa na altura [da AEE], agora é tudo muito mais formalizado e mais cuidado em termos de apresentação.”</p>	E2-UGE43

TEMA B – CONSTRANGIMENTOS E OPORTUNIDADES À AUTOAVALIAÇÃO

B1. Os fatores dificultadores

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
B1.1	<p>“A <u>equipa reúne</u> poucas vezes por causa do pouco tempo que foi atribuído para o desempenho da tarefa. No 1º ano reunião várias vezes, fazendo-se até reuniões extraordinárias para proceder à adaptação do trabalho (excelente) da equipa anterior à nova realidade. No 2º ano começaram a fazer menos reuniões (uma no início de cada período e no final do ano). No 3º ano já não reúnem porque têm de criar uma bolsa de horas para as fases de excesso de trabalho.”</p> <p>“A <u>divulgação dos resultados nas freguesias e na escola sede</u> é efetuada pelo coordenador e um elemento da direção, através de reuniões abertas à comunidade que costumam ser anunciadas na rádio local. Fizem isto nos primeiros 2 anos em que é coordenador. No terceiro já não, porque a audiência foi diminuindo...”</p>	CD_3-UGE1
	<p>“O pior problema foi quando se passaram inquéritos aos alunos acerca dos professores. Sobre o serviço educativo. Não foi acerca dos professores. Foi sobre o serviço educativo. Aí foi uma época muito má. (...) No primeiro ano, não houve problemas até à avaliação do serviço educativo. Quando se avaliou o serviço educativo, os professores... Foi o único problema que foi grave. Foi grave! Houve muitas vozes que se levantaram. Não queriam. Não tinham nada que ser avaliados pelos alunos. Sempre as mesmas coisas, que deve ter ouvido em todas as escolas. Mas agora aceitam mais naturalmente. Há sempre aquelas vozes discordantes, que há sempre em todo o lado. Outros já se vão calando, porque sabem que não vale a pena.”; “Depois, com a avaliação aos funcionários. Os próprios alunos avaliaram os funcionários e essas coisas todas. Aí houve... Enquanto foi só alunos, só pais, as coisas andaram minimamente. Quando se passou para professores, Direção, órgãos e não sei quê, isso foi a maior dificuldade e os maiores problemas. Quer dizer, não é que fosse dificuldade. Que houve um grande problema, houve.”; “Sabe que no primeiro ano em que se implementa qualquer coisa, e quando toca a professores, há problemas. Os professores até a uma certa altura julgavam-se inatingíveis e ninguém tinha nada que se meter. Agora as coisas já não são bem assim. O primeiro ano foi muito difícil. O arranque foi muito difícil. (...) Quando se mexe com professores, é muito complicado.”</p> <p>“A existência de lideranças fortes facilita um bocadinho. Depende da liderança forte. Às vezes, quando é muito forte, a liderança cria conflitos. Tem de haver alguma liderança, mas meio-termo. Tem de haver sempre uma liderança. Tem de haver alguém que chegue ali, dê um murro na mesa e diga «toca a trabalhar, porque...».”</p> <p>“Por vezes, há dificuldades em apontar os planos de melhoria. Portanto, para quem é, é difícil. Jogam com muita coisa. Quando se joga com os interesses dos outros é muito mau.”</p>	E1-UGE1
	<p>“Dificultaram a resistência dos professores à mudança, o seu desconhecimento de legislação e alguma dificuldade que têm nos conceitos. Na altura do arranque, a escola precisava de adiantar muito trabalho (que já devia ter sido iniciado anteriormente), ia ter avaliação externa em 2008/2009 e, sabe como é, muita gente junta, não produz. Como não havia muito tempo para se discutirem os assuntos detalhadamente, a coordenadora considerou dever explicar aos colegas em que consistia a autoavaliação, mas deixou o resto à consideração de cada um. Embora estivesse disponível para qualquer esclarecimento, considerou que seria obrigação de cada um ler a legislação. As reações não foram as melhores. Por exemplo, a primeira reação à normalização das atas foi má, mas quando se fez um pequeno questionário no final desse ano (propositadamente apenas nessa altura) sobre o grau de satisfação relativamente a isso, todos os professores, exceto um, afirmaram que a normalização facilitava a redação e a leitura. Houve igualmente uma péssima reação à avaliação do serviço educativo e ao facto dos relatórios incluírem sugestões de melhoria. As coisas suavizaram no ano seguinte, mas a avaliação do serviço educativo continua ainda a ser um problema, o maior. Apesar dos questionários serem globais e relativos aos vários aspetos do serviço que a escola proporciona ou deve proporcionar (em sala de aula e fora dela) e serem para responder em Assembleia de Turma, nunca focando nenhuma disciplina específica, continua a ser muito difícil que os professores dissociem avaliação de serviço educativo da sua pessoa e da sua avaliação de desempenho. Nota-se que continua a haver conceitos que ainda não estão interiorizados, mas há muito trabalho feito e todos temos aprendido muitíssimo.”</p>	E2-UGE1

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
B1.1	<p>(continuação)</p> <p>“As pessoas trabalham nestas coisas há muitos anos. Andam muito pressionadas com a questão do tempo que têm de passar nas escolas e sempre que qualquer coisa de novo é pedida (principalmente para a apresentação de documentos, relatórios), é qualquer coisa que, no mínimo, levanta polémica.”</p> <p>“As poucas horas atribuídas às pessoas que trabalham no processo. Gostaria que houvesse um número de redução de horas para as pessoas que constituem estas equipas, que lhes permitissem trabalhar com justiça. Essencialmente, é isso. Com empenho já nós trabalhamos. Tudo o que fazemos é já com muito empenho. Então, era adquirir um processo justo e adequado entre o trabalho desenvolvido e o número de horas atribuído para desenvolver esse trabalho. Se tivesse poder para isso, faria isso.”</p> <p>“Eu acho que é muito importante a questão das lideranças, quem lidera, desde a Direção da escola, e se formos descendo na hierarquia, até chegarmos quase aos Diretores de Turma. Se nós temos uma liderança que é um bocado avessa a determinadas situações que a comissão de avaliação quer implementar... Se a nível de Departamentos as coisas também possam ser polémicas e possam ser até contra produtivas e, ainda mais, se nos Conselhos de Turma as pessoas não cooperam, então este nosso trabalho, se é moroso, se já é qualquer coisa de enorme, tornar-se-ia praticamente impossível.”</p>	E2-UGE1
	<p>“a equipa de autoavaliação descreve os seguintes (...) constrangimentos decorrentes do processo de avaliação interna da escola: Existência de uma equipa reduzida para a realização do processo de autoavaliação. Número de horas da equipa. Dificuldade de articulação de horários tendo em conta todo o serviço inerente à função docente dos membros da equipa.”</p>	RAA-UGE3 (julho, 2012)
	<p>“A ausência de prática das próprias pessoas. Minha e, principalmente, delas [as assessoras], que nunca tinham tido nenhum tipo de abordagem tão específica quer em termos temporais, quer em termos de objetivos.”; “não havia uma prática boa em termos de [dados] quantitativos, de percentagens, de cálculos, enfim. Tirando lá um professor de matemática que lá estava, todos os outros... A abordagem, por vezes, era mais a nível de sensação e não podemos partir para uma coisa dessas só a nível da sensação. Isso já nós tínhamos”</p> <p>“o tempo que as pessoas demoram a responder. Esse tem sido um dos maiores problemas com os quais elas se têm deparado. O tempo que se demora a responder pode ter duas razões e nós não conseguimos identificar. Quer dizer, se conhecermos a pessoa até podemos, interiormente, pensar por que é que é. Isto pode ser por dois motivos: ou porque as pessoas não têm tempo ou porque as pessoas não têm interesse. Por vezes, esse é um dos maiores constrangimentos porque elas depois precisam de tempo para receber os dados, tratá-los e fazer um relatório. Esse talvez terá sido o maior constrangimento com que nos deparámos. No final do ano, elas andavam completamente... Depois andavam a fazer várias coisas ao mesmo tempo. Já estavam na comissão de horários também, porque isto são sempre os mesmos. As escolas pequenas, para além de serem pequenas, são sempre os mesmos a trabalhar, porque egoisticamente são aqueles em que nós confiamos. Mas talvez o maior problema seja o retorno que as pessoas dão, quer em termos de tempo que demoram (porque demoram mais tempo), quer em termos de investimento naquilo que respondem. Por vezes, nota-se que as respostas são dadas para ver se despachamos isto.”</p> <p>“Curiosamente, às vezes, as mudanças internas são as mais difíceis. Departamento, Grupo Disciplinar... essas são as que, por vezes, demoram mais tempo, mas eu julgo que determinadas coisas têm sido levadas a cabo. (...) Por vezes, não há dinheiro para isso. Há situações que precisamos de dinheiro para melhorar e essa parte, depois da efetivação, nem sempre corre muito bem. É como disse, chega-se a esta conclusão, faz-se um plano de melhoria e, pronto, tudo bem. E efetivá-lo? Isso depois...”</p> <p>“A falta de tempo era sempre. Procurar dados tem de se ter tempo, tem que se falar com pessoas.”; “[No início] havia algumas horas. O facto é que as pessoas não estavam muito habituadas a fazer aquilo e, às vezes, havia um trabalho que no fim não resultava nada”; “dificuldades a nível de gestão de tempo para as pessoas poderem trabalhar convenientemente. As pessoas trabalham sempre muito mais horas do que aquelas que têm. E também alguma indiferença sobre a importância que é dada ao processo. E não termos algum dinheiro que nos pudesse levar a comprar também literatura que nos ajudasse em termos de processo (construir questionários, enfim!). Nós vamos retirando daqui e dali, outras são da nossa lavra”</p>	E1-UGE3

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	<p>“P – (...) o mais difícil foi sabermos como é que iríamos organizar toda a informação. O que custa mesmo é, primeiro, saber o que temos de fazer e depois, a seguir, sabermos como é que vamos organizar isto. É muita informação e aí foi a parte, se calhar, mais complicada. Saber como devemos organizar todos os dados que temos de maneira que também se siga uma estrutura minimamente coerente. Acho que essa foi a pior parte.”</p> <p>“B – (...) confesso que a minha primeira dificuldade foi «como é que eu vou tratar tanta coisa? Como é que vamos conseguir, num documento, tratar tanta coisa?».</p> <p>P – (...) Acho que a parte pior é mesmo essa: «como é que vamos buscar tanta informação?» e «como compilá-la num único trabalho?».</p> <p>B - Acabámos por ter muita, muita informação. (...) no princípio, o que foi mais difícil foi saber por onde começar.”</p> <p>“B - Pessoalmente senti que tínhamos poucas horas para trabalhar e trabalhámos muitas mais horas do que aquelas que tínhamos, sem dúvida nenhuma.; P - Sobretudo na parte final do ano letivo”</p> <p>“P - Foi. Depois foi a falta de tempo, que limita imenso. Como nós temos as nossas outras funções (a parte dos exames, o que seja depois do final das aulas), ainda temos, nesta parte final, de tentar, no pouco tempo que temos, conseguir terminar o relatório. Tinha que ser feito e, na parte final, a dificuldade foi a nível do tempo. Nós não tínhamos tempo para nada, basicamente.”</p> <p>“B – (...) o tempo acabou por ser um dos fatores que mais nos limitou ao nível de todo o processo.”</p>	E2-UGE3
	<p>“O docente F referiu que vai tentar conciliar o pouco tempo livre que tem entre as funções que desempenha no Plano Tecnológico da Educação e na equipa de autoavaliação, mas que está muito difícil. São poucas horas e muitas tarefas.”</p>	DC_4-UGE26
	<p>“[Excesso de informação/ dados e falta de tempo e conhecimentos para tratá-los:] a Diretora partilhou a preocupação de que considera que não vão conseguir analisar todos os critérios segundo todas estas perspetivas”</p>	DC_10-UGE26
B1.1	<p>“um dos problemas da avaliação é a falta de formação das pessoas para poderem efetuar essa tarefa, porque não é fácil. Necessita de alguns conhecimentos técnicos e teóricos muito consistentes, não é verdade? Não me parece que seja muito fácil de aplicar nas escolas se não houver uma pessoa <i>mais</i> que esteja bastante informada em relação à matéria. Fazer a autoavaliação, passando uns inqueritinhos e analisar, isso quase todas as escolas faziam e nós também alguma coisa fazíamos, mas um trabalho mais científico, eu acho que é difícil de fazer se não houver pessoas com formação própria.”; “Penso que uma delas[, das dificuldades,] é a formação. Eu colocava-a em 1º lugar, mas, na escola, as pessoas têm muitas, muitas tarefas e muitas tarefas espartilhadas. Por exemplo, agora, está sempre legislação a sair de novo, relatórios para fazer e, por vezes, a autoavaliação não é considerada a área mais necessária ou mais imediata ali naquela altura. Há outras coisas para fazer e penso que há alguma dificuldade em fazer a autoavaliação. Daí as pessoas também afastem-se um pouco e dediquem-se a outras tarefas. Têm receio de encaminhar por uma área completamente desconhecida. Até porque, em termos teóricos, há o modelo CAF e as pessoas nem sabem o que é o modelo CAF. A maior parte das pessoas nem sabe o que é que é isso, nem que existe nem... e depois são coisas importadas do estrangeiro e são aplicadas nas escolas. O modelo surgiu sem ninguém saber o que era nem como é que se aplicava. Nem veio formação. Nós, portugueses, é que temos aquele hábito de nos irmos adaptando, vamos sempre atrás e vamo-nos adaptando, quando deveria ser ao contrário. Primeiro era informação, formação e depois é que era a aplicação. Não foi isso que aconteceu nas escolas. Mas, normalmente, isso é com a autoavaliação e é com tudo. Primeiro aplica-se e depois logo se vê.”; “A falta de formação mais uma vez. É necessário as escolas terem pessoas formadas para poderem aplicar a autoavaliação. Não pode ser feita de forma amadora, tem de haver formação. E depois acho que o empenho das pessoas... Isso exige um trabalho muito contínuo e nem sempre temos pessoas dentro da escola disponíveis para o fazer. Um porque não querem, outras têm já muitas tarefas. As pessoas estão cansadas e têm muita coisa para fazer.”; “Se não houver formação, ninguém consegue fazer a autoavaliação. É impossível, porque o processo é muito complicado.”</p>	E1-UGE26

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
B1.1	<p>“C - Tempo, tempo. Para mim, foi tempo. Foi não haver um horário específico para trabalhar nesta área e termos de trabalhar depois das horas letivas. Eu sei que, em algumas escolas, os elementos da equipa de autoavaliação têm duas horas ou três horas nos seus horários para trabalhar na autoavaliação. Nós aqui não. A equipa tem de conjugar as coisas. Não temos horários estipulados e, como temos encarregados de educação que trabalham, as nossas reuniões são sempre ao fim da tarde. Para mim, este foi o obstáculo maior.</p> <p>AP - É de referir que a se coordenadora da equipa não tivesse flexibilizado o horário que tem (da biblioteca, do apoio que deu também aos anos de exame, do trabalho que tem relacionado com toda essa preparação), se ela não tivesse flexibilizado todas essas horas, nós não tínhamos conseguido.”</p> <p>“AP – (...) Falta de tempo.</p> <p>C - E o acréscimo...</p> <p>AP - ... de funções, de compromissos, trabalhos que se têm de fazer.”</p> <p>“C - Onde andámos um bocadinho aflitos foi na construção de uma grelha de análise onde pudéssemos debitar toda a informação. Por acaso, aí tivemos o amigo crítico na altura e foi bom. (...) Também tivemos alguma dificuldade em construir os fatores críticos de sucesso. Mas depois também fomos chamados à atenção, pela amiga crítica, que não teríamos de ser tão criteriosos assim, não é? (...) Mas onde tivemos mais dificuldade foi mesmo aí, foi na construção dessa grelha e nos fatores críticos de sucesso, porque é complicado criar fatores críticos de sucesso para aqueles indicadores todos que vêm na CAF. É muito complicado, trabalhoso e difícil. Aliás, andámos à volta disso 3 meses, diariamente. Reuniões diárias de uma a uma hora e meia.”</p>	E2-UGE26
	<p>“Como ponto fraco poderei apontar o pouco tempo disponível para o efeito. Temos todas rotinas muito diferentes e só conseguimos juntar-nos um bocadinho ao final da tarde e às vezes.”</p>	E3-UGE26
	<p>“O colega, coordenador da equipa, (...) Salientou que se deparou com ‘o primeiro constrangimento: a constituição da equipa’, porque todos argumentam com o facto de não terem horas disponíveis para tal.”</p>	DC_2-UGE43
	<p>“E - E que fatores o dificultaram? A implicação/necessidade de muitas horas de trabalho para pôr em marcha um projeto que estava numa fase muito embrionária”; “Penso que o pouco tempo que existe atribuído aos elementos da equipa de autoavaliação foi a principal dificuldade.”</p> <p>“É, sem dúvida, a inexistência de recursos humanos com formação nesta área.”</p>	E1-UGE43
	<p>“C – (...) O tempo é escasso e o grande constrangimento que eu sinto em termos de autoavaliação da escola é, exatamente, o tempo.</p> <p>H - É o tempo e é conciliarmos os horários. (...) É encontrar ali um período em que, efetivamente, a equipa consiga reunir toda, porque há uma série de cargos, há a carga horária nas turmas e é muito difícil exigir... É, portanto, uma equipa que, de facto, precisa de ter mais tempo disponível para fazer um trabalho consistente.</p> <p>C, H - O tempo para reunir; H - Conciliar os horários é difícil.”</p> <p>“H – (...) não podemos esquecer que quando solicitámos mais dados e mais reflexões, as pessoas manifestaram desagrado, pois é mais um trabalho para fazer. Realmente é mais uma sobrecarga de trabalho em cima de tudo aquilo que os professores já têm que fazer e tem havido sempre uma resistência. (...) Não apresentaram dados nem responderam. Há sempre uma resistência. E para além disso, há sempre outra dificuldade, a qual já tivemos oportunidade de dizer aqui, que é a falta de tempo. As reuniões têm de ser após as aulas, aí nos bocadinhos.</p> <p>PB - E muitos sem horas no horário.”</p> <p>“H – (...) o facto de algumas pessoas não darem resposta às nossas solicitações.”</p>	E2-UGE43
B1.2	<p>“Eu acho que [a política educativa] não tem facilitado nada. Pelo contrário. É a redução de créditos até dizer chega. Está sempre tudo a mudar. Nós temos documentos em condições e todos anos temos de fazer algumas alterações. Então, este ano! Está tudo a mudar. Às vezes, estamos a trabalhar por trabalhar. A trabalhar, pensando assim «hoje é assim, mas amanhã pode não ser», o que é muito chato. Agora é assim, as ideias são estas. Sei lá se daqui a três meses continuam. Da maneira que estamos, nunca sei nada.”</p>	E1-UGE1
	<p>“[A política educativa] Tem condicionado, tal como condiciona clubes, projetos e tudo o que está relacionado com a plena ocupação dos tempos dos alunos. De acordo com a nova organização do ano letivo, as horas que são dadas, o crédito que nós temos para estas coisas é cada vez menor. (...) Portanto, esse é um dos grandes problemas.”</p>	E1-UGE3

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
B1.2	“Eu acho que a política educativa condiciona sempre a vida das escolas e, nos últimos anos, isso tem-se feito sentir muito intensamente com todas as mudanças a nível da educação, com a legislação que muda todos os anos e com a pressão nos resultados, nos números, nas metas. (...) E essa pressão tem-se sentido em muitas escolas e muito na autoavaliação. Daí as escolas preocuparem-se muito com os resultados, porque é uma das áreas que, independentemente do que venha do relatório da autoavaliação, vai sempre ser muito, muito importante na outra avaliação... Os créditos de escola vão ser calculados a partir dos nossos resultados.”	E1-UGE26
	“C – (...) As escolas, neste momento, estão a debater-se com grandes problemas orçamentais. Nós já temos de fazer <i>quase o pino</i> para arranjar parcerias que nos possam financiar alguns projetos. Nós, por acaso, ainda pensámos no assunto e a própria Direção andou a ver orçamentos a esse nível, só que depois chegámos à conclusão que era caríssimo, porque os módulos oscilavam entre os 400 € e os 1000 €. Como todo o processo compreende quatro ou cinco módulos, quer dizer... (...) Incomportável, mas que faz falta, faz.”	E2-UGE26
	“Acho que a política educativa condiciona, e muito, este processo. Por exemplo, a política de preenchimento dos horários com componente letiva em detrimento das reduções faz com que os docentes estejam com uma carga demasiado pesada, o que os desmotiva para a concretização deste tipo de projetos.”	E1-UGE43

B2. Os fatores facilitadores

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
B2.1	“os docentes consideraram positivo o balanço do trabalho realizado, realçando a boa articulação entre todos os intervenientes. Foi ainda salientado o bom desempenho do coordenador”	AtaEAA-UG1 (julho, 2011)
	“Facilitou termos aqui dois ou três professores que se meteram nisso a fundo e que conseguiram levar as coisas para a frente.”; “O que é preciso, essencialmente, é estar ali [na implementação da autoavaliação] com vontade”; “a organização, a capacidade de trabalho da comissão de autoavaliação. Eu acho que como está, está bom”; “É necessária preparação para encarar muitos dos problemas que surgem com a autoavaliação, principalmente ao nível do serviço educativo. (...) ao avaliar-se o serviço educativo, deve-se ir com calma, devagar, ir aos pouquinhos e, principalmente, tentar obter o apoio de todos os professores ou, pelo menos, o do núcleo duro do agrupamento” “O processo também acelerou um bocadinho quando alguns professores da escola foram fazer o curso do INA, que eu também frequentei. Nós tivemos um módulo sobre a autoavaliação e, portanto, isso também acelerou um bocadinho. Começámos a ver que tínhamos que andar mesmo.”	E1-UGE1
	“Foi o envolvimento das pessoas [que facilitou o arranque do processo].”	E1-SD-UGE1
	“Sem dúvida, o pragmatismo da coordenadora da equipa. Depois a confiança que o Conselho Executivo depositou no seu trabalho e também o seu conhecimento da legislação. Penso que foram esses os fatores que facilitaram o arranque do processo.” “o ambiente que se cria numa escola é muito importante para o desenvolvimento do trabalho.”; “o que tem facilitado o trabalho da autoavaliação é o bom ambiente que foi criado entre a equipa. Depois a disponibilidade que as pessoas têm, principalmente a minha disponibilidade a nível de tempo, não vou ser modesto. Também a existência de outros elementos da escola que estão abertos a cooperar sempre que lhes é pedido apoio.” “a forma como se faz o levantamento da informação. Esses são os pontos fortes. São os documentos e a forma como são utilizados estes documentos para obtermos a informação”	E2-UGE1
	“a equipa de autoavaliação descreve os seguintes fatores críticos de sucesso (...) decorrentes do processo de avaliação interna da escola: Existência de um ambiente de entretajuda e colaboração entre os elementos da equipa. Acesso rápido a todos os documentos solicitados pela equipa para análise. Apoio prestado pelos vários órgãos e estruturas do Agrupamento e consequente disponibilidade.”	RAA-UGE3 (julho, 2012)

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	<p>“Facilita muito a capacidade técnica, de conhecimentos e a disponibilidade que a equipa tem. Têm sido incansáveis nesse aspeto. Compensam as fragilidades que a outra parte tem. E o que é facilitador também é nós não sermos ambiciosos na avaliação interna. Quer dizer, não se está a exigir que a equipa faça um diagnóstico, um método swot, digamos, ao quadrado, não é isso que se pretende. Sabendo elas que têm alguma margem de manobra, não há aqui constrangimentos muito fortes, porque o objetivo também não é transcendente.”</p> <p>“A disponibilidade que houve das pessoas e até essa curiosidade em fazer um diagnóstico da escola também são pontos fortes.”</p>	E1-UGE3
B2.1	<p>“P - Alguma documentação que nos foi fornecida pela Direção. Ficou acordado que o método era o inquérito, que dados teríamos de recolher relativamente a cada um dos itens a avaliar e isso facilitou-nos o arranque. Também foi estipulada a estrutura dos questionários e depois, a partir daí, conforme íamos tendo os resultados, já era diferente. Mas, pelo menos, aquela primeira parte de sabíamos exatamente o que tínhamos de procurar em relação à avaliação da escola facilitou-nos o arranque. Recebemos alguma documentação que nos permitiu arrancar, porque não tínhamos qualquer noção sobre o que era para fazer. O resto depois já foi mais fácil. Depois de termos os dados já é diferente. Mas aquela primeira fase é... Se nós não tivéssemos recebido a documentação e algumas orientações, teríamos de fazer um esforço maior, uma pesquisa muito mais aprofundada e assim já tivemos o nosso ponto de partida”</p> <p>“P - Se calhar, o acesso à informação. O facto de nós termos o acesso à informação. O facto de também termos que fazer os outros relatórios acabou por nos facilitar a realização do trabalho da avaliação interna ao nível dos dados que precisávamos. Já não tínhamos de ir buscar tanta informação aos outros elementos, porque já tínhamos uma base com bastantes dados.</p> <p>B - E a disponibilidade dos outros.</p> <p>P - E a disponibilidade em nos dar os dados que não tínhamos e precisávamos”</p> <p>“B – (...) a equipa ser pequena provavelmente facilitou. (...) Não sei se o trabalho foi melhor, mas facilitou o trabalho. O trabalho até poderia ser melhor se a equipa tivesse mais elementos, mas facilitou porque nos entendemos a trabalhar.”</p> <p>“[Facilita a equipa possuir recursos com conhecimentos de estatística]</p> <p>B – (...) O que vale aqui é que a P é de matemática e havia coisas que ela fazia e eu pensava «se não tivesse aqui alguém de matemática, eu estava perdida de certeza».”</p> <p>“[importância de um bom clima de escola:]</p> <p>P – (...) se o clima for bom, acabam por cooperar muito mais facilmente com tudo o que nós pedimos, que solicitamos e que é necessário. Portanto, tem sido um fator facilitador.</p> <p>B - É um aspeto importante.”</p> <p>“[Importância da frequência de formação na área:]</p> <p>B - Mais-valia seria sempre, só que... Mais-valia era com certeza. Ao pensar em continuar um trabalho destes, até gostaria de frequentar. Só que, às tantas, nós já pensamos «se calhar, é melhor não ter formação, que é para não ter que fazer» (risos). Claro que seria uma mais-valia.”</p> <p>“E - E a liderança forte da Direção em todo este processo. Facilitou ou dificultou o vosso trabalho?</p> <p>P - Facilitou bastante.</p> <p>B - Houve um acompanhamento durante todo o trabalho.</p> <p>P - No caso de dúvidas que pudessem surgir, também nos davam orientações. (...) Para quem nunca tinha feito uma autoavaliação, nos dizerem logo à partida o que é que se pretende, facilita, porque senão iríamos perder mais tempo a tentar entender o caminho a seguir. O facto de nos darem essas orientações, facilita imenso, porque já nos dá um ponto de partida, que é sempre a parte pior.”</p>	E2-UGE3
	<p>“A constituição da equipa e ter pessoas com formação, motivadas e com vontade de trabalhar. Depois a hipótese que houve da tal formação. Surgiu tudo na mesma altura. Ter havido formação para aquelas pessoas que estavam na equipa foi muito bom.”</p> <p>“Termos aquela coordenadora facilitou-nos o processo. A coordenadora da equipa, a sua dedicação e empenho, facilitou-nos o processo.”</p> <p>“o facto de, apesar de todos os constrangimentos, ter sido possível reunir sempre com a equipa, o grupo das pessoas que estavam indicadas. Os pais, os não docentes, estiveram sempre presentes nas reuniões. Uma vez ou outra podem ter faltado, mas foi muito pouco.”</p>	E1-UGE26

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	<p>(continuação) “a organização dos grupos. É muito importante quem está nos grupos, as várias equipas. Essa seleção é fundamental, porque, de facto, não pode ser qualquer pessoa em nenhum dos elementos: nem dos pais, nem dos docentes e não docente. Têm de ser pessoas que considerem mesmo que aquilo é importante e que há necessidade de algum trabalho ali sistemático. Não pode ser uma coisa que é feita agora e depois que não seja... Têm de considerar mesmo as tarefas importantes. Mas nas escolas nem sempre é fácil conseguir organizar essas equipas, como sabe com certeza.”</p> <p>“se houver um bom clima, será mais fácil de desenvolver um bom trabalho. E, se calhar, implementar práticas de autoavaliação, poderá também desenvolver um melhor clima de escola”</p>	E1-UGE26
B2.1	<p>“C - A nossa vontade e a da Direção. AP - A vontade... Também o conhecimento que tínhamos obtido até aí e o apoio incondicional da Direção.</p> <p>C - Penso que é mais isso. E depois, todos, desde funcionários a pais, estiveram dispostos a acompanhar-nos... Portanto, toda a comunidade. AP - O apoio de todos.”</p> <p>“C - as boas práticas que temos tido a nível de equipa são a colaboração, a reflexão, o envolvimento dos elementos representativos de cada grupo neste processo assim como, como já foi dito, a identificação e o reconhecimento dos pontos fracos e conseqüente postura face à sua resolução, de forma a melhorar todo o processo educativo, desde a organização à relação professor, aluno, encarregado de educação. AP - Penso que a gestão de trabalho que temos feito ao nível da equipa e a cooperação entre os seus elementos é já em si uma boa prática. A percepção dos pontos fracos também. E a predisposição para os assumir e resolver é outra boa prática.”</p> <p>“C – (...) Construir documentos de raiz é sempre difícil, mas quando os temos (e ainda por cima são personalizados, à semelhança da escola e daquilo que nós precisamos), eles acabam por ajudar. Nós não criamos tudo. Há documentos que nós adaptamos à nossa escola. Nós, neste momento, temos também duas colegas na equipa que estão a fazer formação e que trouxeram algum material dessa formação. E também tivemos documentos que a própria Dra. IF nos facultou. Foi excelente!”</p> <p>“[A importância das lideranças fortes:]</p> <p>AP - A importância máxima, porque embora tenha sido um trabalho colaborativo, sem a liderança da coordenadora e sem o apoio incondicional da Diretora da escola, isto não era possível ser feito. Embora existisse colaboração de todos, mas esta liderança foi o pilar ou foram os pilares.”</p> <p>“C – (...) a liderança é importante para a própria equipa de autoavaliação, para galvanizar a equipa, porque, às tantas, anda cada um para seu lado e cada elemento da equipa tem o seu ego, a sua forma de trabalhar. É importante que haja alguém que coordene todas essas vontades, essas formas de trabalhar e permita que cada um dê o melhor de si para a equipa, que seja o <i>farol</i> da equipa. Drucker dizia que “liderar é fazer” e eu concordo. Sem um <i>farol</i>, um <i>motor</i> que direcione e galvanize é muito difícil avançar num tipo de trabalho como este. AP - As lideranças são fundamentais. C - É importante. Eu assemelho muito a liderança a um farol. Isto tem a ver com coisas que li, mas é mesmo isso. É aquela estrutura forte, que ilumina todos os lados do caminho a seguir. Depois a luz circula em todos os lados. Eu acho que é mesmo isso, ou seja, uma liderança forte galvaniza as pessoas, mas também as junta, as põe a trabalhar para um ou 2 objetivos... Eu acho que é importante.”</p> <p>“[Importância de um bom clima de escola:] C – (...) é excelente porque nos ajuda”</p>	E2-UGE26
	<p>“Os pontos fortes serão (pausa) a formação específica de alguns elementos da equipa e a vontade que têm em partilhar alguns dos seus conhecimentos conosco”</p>	E3-UGE26
	<p>“O facto de ser algo desejado na comunidade. Algo que partiu das várias estruturas de gestão intermédia (...) haver uma necessidade coletiva de dar forma ao processo de autoavaliação.”</p> <p>“A dedicação e o empreendedorismo dos elementos da equipa.”</p> <p>“Acho que é muito importante [existirem recursos humanos com formação na área na escola], pois assim o caminho é percorrido com um conhecimento mais profundo dos processos e das metodologias.”</p> <p>“Um clima de escola harmonioso facilita, e bastante, a implementação de qualquer projeto e, em particular, do da autoavaliação.”</p>	E1-UGE43

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
B2.1	<p>“C - Houve uma coisa que facilitou muito, que foi a tomada de consciência da escola enquanto coletividade para responder a uma solicitação externa em termos de avaliação. E, portanto, a criação de mecanismos internos de autorregulação tornou-se importante para todos os serviços, desde os professores até aos próprios encarregados de educação, que têm um pouco essa noção. Portanto, conseguimos passar alguma mentalidade nova para as pessoas da necessidade de terem essa preocupação.”</p> <p>“SD - Eu acho que o C e o LM terem tomado a iniciativa de agarrar o projeto e pô-lo no papel, foi muito importante. Nesse aspeto, se calhar, a própria sensibilidade dos dois para esse facto e o LM também estar a desenvolver um trabalho também já um pouco relacionado, se calhar, com o doutoramento dele e tudo mais foi uma mais-valia, foi. Acho que foi importante. Não sei se não existindo esse esforço da parte deles, essa disponibilidade e até mesmo, pronto, a vontade de o fazer, se teria havido alguém que os substituísse ou que tomasse essa iniciativa. Não sei, tenho algumas dúvidas. Portanto, acho que foi importante.”</p> <p>“H - A apresentação em Pedagógico foi feita pelos elementos da equipa que têm lá assento. PB - É uma vantagem. (risos)”; “H – (...) o facto de sermos uma escola pequena.”</p> <p>“PB – (...) deveria haver uma equipa que se debruçasse, que trabalhasse para isso. H - Pois. Uma equipa que tivesse mais liberta de outros serviços para se dedicar mais a isso, porque senão é difícil”</p> <p>“[Lideranças fortes:] C - E o facto de ser forte não quer dizer que seja muito impositiva. O facto da liderança muitas vezes apoiar as nossas tentativas para mobilizar as pessoas e sensibilizá-las para a necessidade de fazer isto, foi forte. Foi uma liderança forte que nos apoiou sempre nesse sentido e o maior contributo que eu julgo que tivemos neste processo foi exatamente a mudança de mentalidades e da visão das pessoas face à avaliação da escola. Até porque isto surge numa época em que há uma avaliação da escola que é uma avaliação de todos e que foca serviços, foca resultados, mas não foca indivíduos, a par de uma outra avaliação que é feita e avalia indivíduos. (...) não foi fácil mobilizar pessoas que estavam contra uma avaliação de desempenho da forma como ela estava a ser feita para, de repente, apoiar uma avaliação coletiva. Houve alguma confusão. Penso que foi uma das dificuldades que foi ultrapassada quando as pessoas se consciencializaram que, ao fazerem uma análise crítica e autocrítica do seu serviço, estão a contribuir para a melhoria da qualidade desse serviço e que a melhoria da qualidade do serviço traduz uma melhoria coletiva... para uma partilha coletiva dessa mais-valia e não tentar encontrar responsáveis pelos resultados ou pelos pontos mais fracos. Não foi fácil essa parte. Aí a liderança foi forte, o que nos apoiou, não é? SD - E, na altura em que tivemos de preparar todo aquele processo para a avaliação externa. Aí fomos de alguma forma... A própria escassez do tempo funcionou como uma pressão para nós, tivemos que trabalhar sobre pressão e aí teve, de facto, de haver uma liderança forte para dividir tarefas, para deixar bem claro o que é que tínhamos de fazer, até quando é que tínhamos de fazer, o que tínhamos de apresentar.”</p> <p>“[Clima de escola:] H - Se não houver um bom clima, não se faz nada não. C - As pessoas corresponderam bem. É evidente que no início surgiram alguns comentários, algumas tensões, mas toda a gente participou. As pessoas diziam “é mais uma coisa para fazer”, “isso também eu digo, faço parte da equipa”, “sim, pá, só me faltava mais essa ainda, não tinha mais nada para mim?”. Mas, quer dizer, é um desabafo. Mas ninguém se recusou. PB - Pedir com jeitinho também resulta. H - Se o clima não é bom, não se faz nada. Mas aqui na escola o clima era bom.”</p> <p>“[Pontos fortes:] C – (...) sensibilizar as pessoas e pô-las ao serviço da autoavaliação; transmitir a necessidade disso ser feito em prol da melhoria da qualidade da escola. H - E pôr as pessoas a refletir em torno dos resultados” “C - Eu diria que é preciso, primeiro, que as pessoas percebam bem quais são os objetivos que se pretendem. Portanto, definir bem os objetivos; envolver o maior número de pessoas possível a contribuir para o processo de autoavaliação; e partilhar a informação. Partilhar tudo aquilo que fossemos encontrando. H - Sim. Primeiro tem de haver uma consciencialização da necessidade de isso se fazer. Se as pessoas não estiverem alertadas para a necessidade disso, não se faz. Outra coisa tem que ser a sistematização. Tem que se tornar a autoavaliação uma prática natural na escola como os relatórios que fazemos no final do ano letivo.”</p>	E2-UGE43

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
B2.1	(continuação) “[O que mudaríamos:] H – uma equipa maior e com divisão de tarefas. Uma equipa maior e atribuir a cada pessoa um conjunto de tarefas. Envolver mais pessoas na equipa. C – (...) Aumentar a equipa de avaliação de maneira que cada pessoa ficasse com uma área mais circunscrita a um objetivo ou a um conjunto de objetivos e não houvesse esta dispersão toda, porque às vezes temos de estar a trabalhar todos para o mesmo, o que causa alguma confusão. SD - Alargaria esta equipa (risos), porque, por vezes, torna-se complicado com a escassez de tempo.”	E2-UGE43
B2.2	<p>“Talvez a internet, que permite ver o que se faz nas outras escolas. Podemos até ir buscar exemplos a outros países. A própria AP [anterior coordenadora da equipa] ia buscar muitas vezes exemplos a outros países.”</p> <p>“[Aplicação de questionários on-line:] Já fazemos isso há, pelo menos, dois ou três anos. Antes fazíamos em papel, mas é mais fácil através da internet”</p> <p>“[A AEE] Para nós foi facilitador em determinadas situações que nós poderíamos estar a fazer menos bem. Tivemos um <i>feedback</i>. E na avaliação externa não tivemos grandes problemas. É uma mais-valia. Primeiro, chegámos à conclusão que até estávamos no caminho certo e, segundo, houve <i>feedback</i> da parte da equipa inspetiva que nos leva a melhorar determinadas situações que ainda não estavam bem.”; “[A AEE] Acelerou o processo. O processo também acelerou um bocadinho quando alguns professores da escola foram fazer o curso do INA, que eu também frequentei. Nós tivemos um módulo sobre a autoavaliação e, portanto, isso também acelerou um bocadinho. Começámos a ver que tínhamos que andar mesmo.”</p>	E1-UGE1
	<p>“[A AEE] Deu-nos uma orientação de como havíamos de melhorar os nossos resultados. Eu não diria um facilitador, mas diria coadjuvado o processo.”</p>	E2-UGE1
	<p>“Agentes externos que, com as suas orientações, nos ajudaram a melhorar as nossas práticas educativas e instrumentos dos órgãos de gestão e das estruturas de Orientação Educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intervenção da IGE ‘Observação da Acção Preparatória dos Exames Nacionais do 3º Ciclo do Ensino Básico’ - Inspeção Integrada (SASE) - Resultados Escolares e Estratégias de melhoria no ensino - Auditoria – Administrativa e Financeira – Acção Social Escolar” 	ApresAEE-UGE3 (março, 2009)
	<p>“Nós vamos descobrindo, vamos também evoluindo no conhecimento que vamos tendo de outros documentos, do contacto com outras escolas, com outros colegas. Vamos falando e vamos aproveitando. A internet hoje em dia também é um manancial (nem sempre bom, mas, por vezes, surgem ideias interessantes).”</p>	E1-UGE3
	<p>“P – (...) ir vendo o funcionamento de diferentes escolas, de diferentes realidades e tentar ver o que é que mais se adequa à escola onde a pessoa está inserida.”</p>	E2-UGE3
	<p>“foi essencial a parte da formação. Eu penso que o que falha é mesmo a formação (...) Antes da inspeção chegar, já tínhamos algum trabalho realizado. Depois foi realizada formação, porque houve oferta a nível do nosso Centro de Formação. Antes não havia oferta de... ou melhor não havia muita oferta relativamente à autoavaliação. Houve duas docentes desta escola, que também integravam a equipa, que fizeram formação: uma foi a coordenadora da equipa e outra foi a AP. Entretanto, a AP está a fazer mestrado também na área da orientação escolar e, pronto, as coisas reuniram-se um pouco com este grupo.”</p> <p>“[Apoio externo:] Sem dúvida que seria mais fácil. (...) Bastou aquela pequena reunião com aquela professora que esteve cá [a Dra. IF] para esclarecer algumas dúvidas... Parece que foi pouco, mas não foi. Foi importante. Porque há pessoas que trabalham muito nessas áreas, têm formação, documentos, registos. E penso que para as escolas esse apoio é muito importante...”; A ajuda do exterior também foi importante.”; “Acho que nos ajudou muito”</p> <p>“Penso também que deveria haver apoio de uma equipa exterior. Como há já equipas do ensino superior que o fazem. Há escolas que não fazem a autoavaliação, é-lhes feita, como sabe. Eu acho que também poderá ser feito assim, porque quando somos nós a fazer a autoavaliação, se calhar também estamos ali a colocar algo subjetivo naquela análise. Se for alguém de fora ou que ajude a equipa dentro da escola, poderá ser uma mais-valia essa ajuda externa. Se pudesse, arranjava essa ajuda externa.”</p> <p>“sem dúvida. A avaliação externa [facilitou], sim”</p>	E1-UGE26

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
B2.2	<p>“AP - Penso que aquilo que eu estava a beber no mestrado, que iniciei no ano em que veio cá a avaliação externa, em conjunto com o que a coordenadora da equipa já sabia também sobre a organização de escolas... C – (...) a nossa BE tinha sido escolhida para experienciar o modelo da RBE e o conhecimento que daí adquirimos foi-nos muito útil”</p> <p>“[Importância de terem recursos humanos com formação na área:]</p> <p>C - É muito importante. A gente lê, lê e lê e nunca sabe, não é? Por mais que se leia sobre o assunto, há sempre coisas para aprender. Por isso, as várias perspetivas e conhecimentos que todos possam dar são muito importantes. Acho que somos permanentemente co aprendizes”</p> <p>“C – (...) Construir documentos de raiz é sempre difícil, mas quando os temos (e ainda por cima são personalizados, à semelhança da escola e daquilo que nós precisamos), eles acabam por ajudar. Nós não criamos tudo. Há documentos que nós adaptamos à nossa escola. Nós, neste momento, temos também duas colegas na equipa que estão a fazer formação e que trouxeram algum material dessa formação. E também tivemos documentos que a própria Dra. IF nos facultou. Foi excelente!”</p> <p>“C – (...) eu acho que este processo de autoavaliação devia ter horas específicas no horário dos professores e essa deveria ser uma decisão do próprio Ministério e não das escolas.”</p> <p>“[Importância de programas de acompanhamento e apoio:]</p> <p>C - A maior parte deles é a pagar, mas isso não lhes retira importância.”</p> <p>“AP - E foi fundamental a presença da Dra. IF</p> <p>C - Foi fundamental e estamos muito gratos por ter vindo cá e nos ter dado a opinião dela, que foi valiosa. (...)</p> <p>AP – (...) Eu penso que é importantíssimo que exista uma equipa – aliás, como já era ideia da Dra. IF –, uma equipa que dê o apoio periódico a quem está a desenvolver processos de autoavaliação. Isso é importantíssimo para ver se o que se está a fazer está de acordo com ou se... É o afinar, aferir tudo aquilo que está a ser feito. Eu defendo (...) Que haja um apoio trimestral ou não sei... duas vezes por ano, não sei. (...) eu falo num apoio gratuito.”</p>	E2-UGE26
	<p>“[Os programas de acompanhamento e apoio à autoavaliação] são muito importantes. Penso que deveriam existir mais e serem todos eles gratuitos.”</p> <p>“Ter um profissional especializado nesta área, sem componente letiva, para coordenar esta atividade. Penso que assim estaria assegurada a construção de um processo de autoavaliação que, rapidamente, obedeceria a todos os requisitos necessários para a melhoria. (...) o Estado deveria financiar as escolas de modo a que estas possam contar com o apoio de empresas especializadas nesta área.”</p>	E1-UGE43
	<p>“[A AEE:] SD - Mas não podemos pôr completamente de parte a prestação de contas, não é? (...) A equipa de avaliação externa, quando regressar... C - ...vai pedir resultados. SD - Mas vão-nos pedir contas, não é? Vão dizer: nós fizemos recomendações, porque é que vocês não as tiveram em conta? Ou o que é que fizeram para melhorar os pontos fracos? (...) Não deixa de ser uma prestação de contas, não é? Não podemos esquecer essa parte, apesar de entendermos a mais-valia que isso foi para a nossa escola. Não podemos esquecer que efetivamente nos vão pedir contas. (...) H - É assim: que o trabalho se desencadeou por causa do parecer da inspeção, não há dúvida. Não há dúvida, não é?”</p> <p>“C – (...) Não tivemos nenhuma formação específica sobre avaliação de escolas nem sobre avaliação de nada. Quer dizer, há um conhecimento que, gradualmente, se foi instalando a nível da experiência e da leitura de muitas componentes científicas ao longo da equipa de projetos, da própria legislação, etc. (...) Se tivéssemos tido alguma formação específica de especialistas na matéria que já tivessem apresentado alguns resultados e nos dissessem “olhem, vão por este lado ou cuidado com aquele”, que tivéssemos uma panóplia de caminhos para escolher, não nos obrigava àquela atitude medrosa de ao escolher este, estar a recusar os outros todos. Portanto, (risos) era mais fácil.”</p> <p>“H – [a existência de programas de acompanhamento e apoio] Seria uma orientação para o nosso trabalho. (...) era sempre útil um apoio nos momentos em que tivéssemos mais dificuldades. Por exemplo, saber qual seria a melhor forma de tratar os dados, etc.”</p> <p>“H - De qualquer forma, era sempre bom ter alguém na escola alguém com formação na área.</p> <p>PB - Mas alguém que conheça a realidade da escola”</p>	E2-UGE43

TEMA C – EXPETATIVAS E PERSPETIVAS SOBRE A AUTOAVALIAÇÃO

C1. As expetativas dos inquiridos relativamente à(s)...

Subcategorias	UNIDADES DE SENTIDO	Unidades contexto
C1.1	<p>“essencialmente, a AA dá-nos um panorama do agrupamento que antes nós não tínhamos”; “para mim, [a AA] é muito importante, porque eu tenho tido menos trabalho. Até aqui era eu que tinha que ler as atas todas. Embora agora lhe dê assim uma vista de olhos, mas não estou com a exaustão de ver departamentos, conselhos de turma e isso tudo. Não estou com aquela exaustão que estava há uns anos atrás, porque a EAA lê as atas; o que tiver de dizer sobre as atas, vêm dizer-me; a informação mais importante é tirada logo para o relatório deles, o de AA. Portanto, eu, por vezes, lendo só o relatório de AA, consigo ter uma visão geral do agrupamento. Escuso de estar a ler as atas. A AA acaba por facilitar o trabalho da Direção.”</p>	E1-UGE1
	<p>“Eu penso que a autoavaliação do agrupamento, por mais que haja resistência dos grupos de docentes, de funcionários, etc., em última análise, é válida, é positiva.”</p>	E2-UGE1
	<p>“Atribuo bastante [importância à AA], tal como já foi aqui falado. Primeiro, quero individualmente, enquanto Diretor, perceber se as perspetivas que existiam são as mais corretas. (...) para mim, a AI é claramente importante. (...) Fundamentalmente, a vida de um gestor, seja ele qual for, é isso. É ver o que é que ainda não está bem e melhorar. E vamos pedir ajuda, vamos perguntar o que é que ainda não está bem. Por vezes, esta simplicidade perde-se um pouco nesta confusão, mas não é mais do que isto. Ora, a AI não é mais do que isto: perceber o que é que não está bem e melhorar. Resume-se a isso. Se eu não souber quais são os problemas do pessoal não docente (se não me disserem!), se eu os considerar todos iguais, se eu não souber o que é que cada um gosta mais de fazer, onde é que cada um é mais útil, posso ter alguém na reprografia que está a fazer um mau trabalho, posso ter outro na papelaria que também está a fazer um mau trabalho e, por exemplo, pode bastar trocá-los para a coisa funcionar. No fundo, em termos simplistas, a avaliação interna é isso, não é?”; “Fundamentalmente, é mostrarmos quem somos. As organizações têm que ter uma identidade, uma marca. (...) Portanto, há uma ideia e essa ideia tem que ser também trabalhada pela própria organização. Se queremos que a ideia seja boa, temos de trabalhar para ela. Se não nos importamos, enfim, qualquer coisa serve, não nos importamos. Portanto, é aquilo que acontecer. Nós entendemos que esta organização deve ter um bom nome, ou seja, tem de ser uma garantia de que, quando se fala neste agrupamento, independentemente dos problemas que existem, o encarregado de educação (que é sempre o mais importante) e o aluno entendam que esta é uma boa organização. No fundo, que está bem organizada. Essa AI serve precisamente para nós percebermos o que é que os outros também acham de nós. Internamente, dentro da estrutura, eu pergunto àqueles a quem eu sirvo em termos de Direção o que é que eles acham de nós, o que é que nós fizemos de bem ou o que é que ainda não fizemos e porque é que não fizemos. No fundo, é esse relacionamento que deve haver. Portanto, o meu dever público e o que é que as pessoas que descontam e que são utentes deste serviço público acham de nós. Eu acho que a avaliação interna é fundamental. Se nós não nos preocupamos com os outros a quem servimos, estamos sujeitos a que digam mal de nós.”; “a avaliação tem-me feito consolidar algumas ideias e feito ver que outras não valem a pena, porque as pessoas também não querem e isso não vale a pena.”</p>	E1-UGE3
	<p>“B – (...) Eu o ano passado dizia «há tantos anos nesta escola e acho que, finalmente, tenho um conhecimento do funcionamento da escola que nunca tinha tido até agora». P - Dá-nos uma visão muito abrangente do funcionamento.”; “B – (...) achamos um trabalho válido e um trabalho necessário.”; “P – (...) deu-nos uma visão muito melhor do funcionamento da escola.”</p>	E2-UGE3
	<p>“a AA é importante para a organização, primeiro de tudo, conhecer-se, saber quais são os pontos fortes e fracos e poder atuar relativamente aos fracos.”; “Depois desta caminhada feita, depois da AEE, considero que, de facto, é importante que a AA seja feita. E não só, como há pouco referi, para conhecer os pontos fracos e poder atuar. Penso que conhecer também os pontos fortes é importante. E valorizar os pontos fortes que nós temos. Normalmente, nós pensamos pontos fortes e fracos, os fracos têm de ser melhorados e esquecemos os outros. Mas acho que melhorar, valorizar os fortes que são identificados também é importante. E só se podem conhecer fazendo uma AA.”</p>	E1-UGE26

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
C1.1	<p>“C – (...) a importância deste processo é enorme, já que proporciona uma visão global, parcelar e holística do agrupamento, permitindo-nos perceber se estamos a cumprir a nossa missão, as metas e os objetivos elencados no PE; AP – (...) é importantíssima.”; “C – (...) a AA é um processo contínuo que alia a prática à análise reflexiva com o intuito de perspetivar a mudança qualitativa do agrupamento.”; “C – (...) permite um conhecimento quer holístico, quer parcelar do agrupamento; é uma alavanca para a mudança; permite também proceder-se a uma melhor gestão/melhoria nos processos chave e de suporte; dá acesso à formulação de estratégias mais cirúrgicas em determinadas áreas chave; e, quando participado, pode aumentar o clima de escola.... AP - Concordo. Aliás, o sucesso da AA da instituição e de todos os processos envolventes depende desta identificação geral e particular dos aspetos que funcionam e os que apresentam mais dificuldade, os pontos fortes e fracos, para além da construção de uma atitude conjunta para o sucesso de todo o processo educativo.”</p> <p>“C – (...) acho que os investimentos nos procedimentos de gestão (e a AA é um deles) são muito importantes para que uma organização avance de forma sustentada. Este processo em particular permite, por um lado, comprovar se o agrupamento está, ou não, a trabalhar para a sua missão, visão e metas e, por outro, a corrigir os desvios da organização. Daí que eu dou uma grande importância à AA. No entanto, acho que as escolas devem simplificar (e não aligeirar) procedimentos para que este processo não se torne hercúleo e um fardo para os agrupamentos. AP - De facto, a presença da AA no processo de gestão educacional é muito importante e deverá estar sempre presente como forma de aferição da missão, visão e metas presentes no PE... e no ajustamento/adaptação das estratégias face ao exposto no PE e na sua aplicação organizacional.”; “AP - A AA institucional permite verificar se este processo, essencial para a melhoria da escola e da qualidade do serviço educativo, para além da aprendizagem, está a decorrer de acordo com os objetivos presentes no PE.”</p>	E2-UGE26
	<p>“É positiva, porque permite localizar os pontos fortes e os pontos fracos e, com base neles, pode-se evoluir.”</p>	E3-UGE26
	<p>“Eu acho que este processo é muito importante, uma vez que é um mecanismo que consegue promover a melhoria através da valorização dos pontos fortes e da melhoria dos pontos fracos.”; “Considero que a autoavaliação é muito útil para o autoconhecimento das respetivas realidades.”</p>	E1-UGE43
	<p>“H - Sim, penso que o processo serve para as pessoas refletirem um pouco sobre o seu trabalho, não é? (...) Refletir sobre o seu trabalho. Se os resultados que estavam a alcançar estavam de acordo com as suas expectativas, não é? E, na medida do possível, que daí resultassem melhores resultados dos alunos. E que isso se viesse a refletir nos resultados.</p> <p>C - É um mecanismo regulador para a escola. PB - Que nos permite saber onde estamos e como estamos. H - E o que podemos fazer para melhorar. Acho que é útil, sim.</p> <p>SD – (...) serve para nós, de alguma forma, melhorarmos os aspetos que possam estar menos bem e refletirmos sobre eles</p> <p>H - Eu acho que permite-nos conhecer melhor o que se passa. Qual é o ponto em que estamos?</p> <p>PB, H - O que é que se pode fazer?</p> <p>H - Onde é que estamos a falhar? O que é que estamos a fazer melhor? Acho que é importante, acho que sim”</p> <p>“H – (...) a autoavaliação dá consistência a isso. Portanto, a pessoa reflete sobre o que efetivamente está a fazer. Se está a conseguir o que pretende ou não”</p>	E2 – UGE43
C1.2	<p>“a AI não é mais do que isto: perceber o que é que não está bem e melhorar. Resume-se a isso”</p>	E1-UGE3
	<p>“a AA é importante para a organização, primeiro de tudo, conhecer-se, saber quais são os pontos fortes e fracos e poder atuar relativamente aos fracos.”; “Depois desta caminhada feita, depois da AEE, considero que, de facto, é importante que a AA seja feita. E não só, como há pouco referi, para conhecer os pontos fracos e poder atuar. Penso que conhecer também os pontos fortes é importante. E valorizar os pontos fortes que nós temos. Normalmente, nós pensamos pontos fortes e fracos, os fracos têm de ser melhorados e esquecemos os outros. Mas acho que melhorar, valorizar os fortes que são identificados também é importante. E só se podem conhecer fazendo uma AA.”</p>	E1-UGE26

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
C1.2	<p>“C – (...) a autoavaliação é um processo contínuo que alia a prática à análise reflexiva com o intuito de perspetivar a mudança qualitativa do agrupamento.”</p> <p>“C – (...) é uma alavanca para a mudança; permite também proceder-se a uma melhor gestão/melhoria nos processos chave e de suporte; dá acesso à formulação de estratégias mais cirúrgicas em determinadas áreas chave; e, quando participado, pode aumentar o clima de escola....</p> <p>“C – (...) acho que os investimentos nos procedimentos de gestão (e a autoavaliação é um deles) são muito importantes para que uma organização avance de forma sustentada. Este processo em particular permite, por um lado, comprovar se o agrupamento está, ou não, a trabalhar para a sua missão, visão e metas e, por outro, a corrigir os desvios da organização.</p> <p>AP - De facto, a presença da autoavaliação no processo de gestão educacional é muito importante e deverá estar sempre presente como forma de aferição da missão, visão e metas presentes no Projeto Educativo... e no ajustamento/adaptação das estratégias face ao exposto no Projeto Educativo e na sua aplicação organizacional.”</p>	E2-UGE26
	<p>“Eu acredito que é um processo que irá ter resultados positivos.”</p>	E3-UGE26
	<p>“Na construção deste modelo foram considerados três pressupostos determinantes para a sua operacionalização: São os professores, alunos, funcionários e pais os actores-chave no palco do sistema educativo; É possível mudar a Escola através da avaliação interna; É possível aprender a aprender a escola, isto é, é possível descobrir como a escola se vê a si própria.”</p>	ProjAA- UGE43
	<p>“é um mecanismo que consegue promover a melhoria através da valorização dos pontos fortes e da melhoria dos pontos fracos.”</p>	E1-UGE43
	<p>“H - Sim, penso que o processo serve para as pessoas refletirem um pouco sobre o seu trabalho, não é? (...) Refletir sobre o seu trabalho. Se os resultados que estavam a alcançar estavam de acordo com as suas expectativas, não é? E, na medida do possível, que daí resultassem melhores resultados dos alunos. E que isso se viesse a refletir nos resultados.</p> <p>C - É um mecanismo regulador para a escola.</p> <p>PB - Que nos permite saber onde estamos e como estamos.</p> <p>H - E o que podemos fazer para melhorar. (...)</p> <p>SD - serve para nós, de alguma forma, melhorarmos os aspetos que possam estar menos bem e refletirmos sobre eles</p> <p>H - Eu acho que permite-nos conhecer melhor o que se passa. Qual é o ponto em que estamos?</p> <p>PB, H - O que é que se pode fazer?”</p>	E2 – UGE43

C2. As perspetivas dos inquiridos sobre a(s)...

Subcategorias	UNIDADES DE SENTIDO	Unidades contexto
C2.1	<p>“Alguns [membros da comunidade educativa] valorizam [a autoavaliação]. Outros não. (...) Nós, professores, que estamos mesmo integrados. Os outros nem leem [os documentos produzidos no âmbito da autoavaliação].”</p> <p>“Eu acho que a maior parte desconhece o processo. Aqui no agrupamento toda a gente tem conhecimento do processo. Funcionários e não sei quê... (...) Agora já estão a entrar numa de que tem que ser, temos de fazer melhorias, temos de saber onde é que estamos, para onde é que queremos ir. Isto já está. O primeiro ano foi pior. Agora já está.”</p>	E1-UGE1
	<p>“Relativamente aos elementos da comunidade que estão em contacto diário com a escola, eu penso que sim, valorizam a autoavaliação de certa forma. Eu acho que as pessoas dão o devido valor em relação ao trabalho que tudo isto implica, mas depois em relação ao resultado de tudo isto, maior parte das pessoas não. Acho que para o trabalho que se tem, o resultado que se obtém não é equivalente. Fica-se a perder em termos de trabalho para o resultado que se obtém depois de tudo isto. Eu penso que, no fundo, as pessoas acham que é muito trabalho para as alterações, para os resultados que se conseguem. (...) [Quanto aos restantes,] A maior parte deles não tem consciência, não faz ideia do que é o processo de autoavaliação das escolas, por mais que nós nos tenhamos esforçado.”</p>	E2-UGE1

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
	<p>“Em termos gerais, julgo que não se dá muita importância. Entendem que é bom, entendem que a legislação assim o exige, mas não sei se as pessoas mudam práticas. Não sei. (...) Mas não se ouve muito nos corredores (risos). Não é das perguntas que qualquer colega que cá chegue me venha fazer «Então, têm avaliação interna ou não?». Perguntam pelos horários, se há casas para alugar, como é que são os alunos. Agora, nunca ninguém me perguntou se esta escola tem avaliação interna.”; “julgo que, em determinadas perspetivas, eles percebem a importância da avaliação. Quando lhes toca diretamente.”</p>	E1-UGE3
	<p>“E - Consideram que a comunidade educativa valoriza o trabalho que tem vindo a ser realizado no âmbito da autoavaliação? Porquê? B - Eu acho que ainda não. P - Eu acho que só mesmo quem tiver mesmo ao nível dos representantes, mas agora a comunidade em geral... não. (...) Acho que são mais os representantes de cada membro da comunidade. Esses têm uma visão... mas os outros, provavelmente, têm a noção de um ou outro aspeto, mas acabam por não ter uma visão global como têm os representantes. E - E relativamente aos membros da comunidade que diariamente trabalham/frequentam no agrupamento. Entendem que eles valorizam o vosso trabalho? Que consultam e utilizam a informação produzida? B - Consideram que é um trabalho válido, bastante necessário à escola. P - Muitas vezes os próprios coordenadores acabam por dar algumas das informações que estão no relatório nos próprios Departamentos. Portanto, acabam por chamar a atenção para um pormenor que possa passar. Do meu departamento eu posso falar, porque... (...) E creio que os outros departamentos, pelo menos nas partes que lhes dizem respeito, também vão lá buscar a informação que lhes seja útil. B - Eu, como estava no Conselho Pedagógico (e a P estava no CG e poderá dizer), senti que outros atores da escola sentiram que era um trabalho válido e que era um ponto de partida para alguma coisa.”; “P - Pelo menos analisem as propostas. Penso que as analisam e veem que elas são exequíveis. A comunidade que não é docente se calhar tem uma visão menos clara disso.”</p>	E2-UGE3
C2.1	<p>“As pessoas que fazem parte dos grupos, certamente [valorizam o trabalho]. Mas elas são tão poucas que não penso que elas sejam a comunidade educativa. (...) As pessoas que estão presentes nos órgãos com certeza que valorizam, mas até que forma isso é transportado para outro lado... Tenho alguma dificuldade em achar que é... Até porque a nossa comunidade local é pobre, com pessoas com pouca formação, em geral.”</p>	E1-UGE26
	<p>“C - Temos recebido críticas construtivas [sobre o trabalho realizado no âmbito da AA], nomeadamente ao nível do desempenho da equipa. Quanto ao processo em si, foram poucas as críticas que recebemos. Alguns colegas expressaram a importância de conhecer melhor o agrupamento, mas as críticas ficaram por aí. AP - Exato. Digamos que, em termos de trabalho já realizado, as críticas foram positivas, mas a palavra <i>avaliação</i> ainda carrega algumas noções que levam a um certo distanciamento... No entanto, estamos certas que são noções que acabarão por desaparecer para dar lugar a um envolvimento mais claro e liberto das noções de fardo penalizador da carreira.”</p>	E2-UGE26
	<p>“[Tem filhos na UGE] Desde setembro de 2006, altura em que o meu filho entrou no pré-escolar.”; “Até entrar para a EAA, desconhecia o processo.”; “Eu apenas posso falar com propriedade relativamente aos pais e, relativamente a estes, eles ignoram o processo e não me parece que deem valor ao trabalho desenvolvido. Se calhar, poderão vir a manifestar-se mais quando forem implementadas algumas práticas resultantes dos planos de melhoria definidos no âmbito da AA.”</p>	E3-UGE26
	<p>“Alguns membros, sim, outros ainda não. O processo ainda está numa fase muito inicial, pelo que ainda é cedo para avaliar se a comunidade valoriza ou não o trabalho que está a ser feito a este nível. (...) Aqueles que têm contacto/conhecimento do processo, valorizam-no (...)”</p>	E1-UGE43
	<p>“C - (...) a criação de mecanismos internos de autorregulação tornou-se importante para todos os serviços, desde os professores até aos próprios encarregados de educação, que têm um pouco essa noção. Portanto, conseguimos passar alguma mentalidade nova para as pessoas da necessidade de terem essa preocupação.”; “C - Em primeiro lugar, acho que perceberam que este trabalho contribui para a melhoria da qualidade do serviço em termos coletivos e que não visa ninguém em termos de avaliação individual. Portanto, acho que isso foi muito importante para as pessoas perceberem que a qualidade, pronto, pode sempre ser melhorada.”</p>	E2-UGE43

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
C2.1	<p>(continuação)</p> <p>“C - na minha opinião, eles [comunidade] valorizam é a qualidade da escola (risos). (...) O trabalho é nosso. Nem sequer sei se eles têm consciência... SD - Não, acho que não têm nem mesmo conhecimento, se calhar, desse processo.”</p> <p>“PB - E também quando apresentámos os resultados no Pedagógico, os outros elementos reconheceram que tinha dado muito trabalho. Chegaram a essa conclusão”</p> <p>“H – Não [a comunidade não utilizou o conhecimento produzido]. Ficaram apenas com uma nova perspetiva. Mas, agora, isto para ter efeitos, deveríamos dar continuidade a este trabalho, porque tendo parado... PB – (...) foram poucos meses de trabalho.”</p> <p>“SD - Entendendo o que é, penso que valorizariam. H - Na minha opinião, ao nível dos professores, acho que sim. Mas os alunos e os encarregados de educação não sei se eles estão despertos para isso. Nós não temos também assim pais muito atuantes aqui na escola para se aperceberem da importância de uma AA.”</p>	E2-UGE43
C2.2	<p>“não sei se [os membros da comunidade educativa] acreditam ou se não acreditam [nas potencialidades da autoavaliação]. (...) Eu penso que acreditam. Agora já estão a entrar numa de que tem que ser, temos de fazer melhorias, temos de saber onde é que estamos, para onde é que queremos ir. Isto já está. O primeiro ano foi pior. Agora já está.”</p>	E1-UGE1
	<p>“Não sei se as pessoas têm essa consciência[, se acreditam nas potencialidades da AA]. Eu acho que essa consciência é um trabalho que está no início. Tem-se muito que andar.”</p>	E2-UGE1
	<p>“Entendem que é bom, entendem que a legislação assim o exige, mas não sei se as pessoas mudam práticas. Não sei.”</p>	E1-UGE3
	<p>“Nós acabámos por refletir tanto pelos diferentes temas, que já fazemos também ao nível de cada Departamento e de cada estrutura, que já vamos acreditando mais nisso. A comunidade no geral, se calhar, não está tanto ocorrente do próprio processo”</p>	E2-UGE3
	<p>“Eu acho que os representantes dos pais, se calhar, sim [acreditam nas potencialidades da autoavaliação]. Têm tido um papel muito importante neste nosso trabalho aqui na escola. Os pais que estão presentes [na EAA]. Como já referi, acho que os funcionários, se calhar, têm mais alguma dificuldade em entender o processo. E os alunos ainda são muitos jovens. Os professores certamente que sim.”</p>	E1-UGE26
	<p>“C - Acho que grande parte dos professores, uma parcela de funcionários e de encarregados de educação estão conscientes que a autoavaliação pode ser uma alavanca para a melhoria. Julgo que há outros membros que pensam que é um procedimento que é imposto pela avaliação externa e que ainda existem outros que não <i>perdem</i> tempo a pensar no assunto. AP - Exato. Ainda existe muito trabalho a fazer para a crença total nas potencialidades deste processo na melhoria educativa, em termos latos...”</p>	E2-UGE26
	<p>“Aqueles que têm contacto/conhecimento do processo, valorizam-no e acreditam nas suas potencialidades ao nível da melhoria.”</p>	E1-UGE43
<p>“C – Sim [a comunidade mais restrita acredita]. Até pela adesão que tiveram, acham que é importante.”; “C - Toda a gente tem como dado adquirido que [a autoavaliação] contribui para o desenvolvimento profissional. (...) Toda a gente. Acho que sim.”</p>		
C2.3	<p>“Eu penso que a boa prática (pausa) é o levantamento dos dados que nós fazemos ao nível dos Conselhos de Turma. Eu penso que isso é a base de tudo, porque é a partir daí que depois nós podemos fazer as comparações e lançarmos os nossos planos de melhoria ao nível do aproveitamento, do comportamento e da assiduidade dos alunos. Digamos que são os 3 pilares que proporcionam a uma escola ter um conhecimento da realidade que impera nesse mesmo estabelecimento de ensino. Se nós tivermos informação ao nível do aproveitamento, do comportamento e da assiduidade dos alunos, então, a partir daí, temos, digamos que, os pré-requisitos para começar a trabalhar no sentido das melhorias”; “estruturamos as atas de acordo com estes parâmetros e quando vamos fazer a recolha de dados, todas elas têm, digamos no mesmo parâmetro, os dados que nós pretendemos. Não são atas abertas, que dar-nos-ia imenso trabalho de andar à procura destes dados, como é óbvio. Isto facilita imenso o nosso trabalho”; “Para além da análise e reflexão que tem de haver entre uma equipa que se constitua para o efeito, terá que haver sempre, logo de base, a criação de documentos de recolha de dados. Isso é essencial. Se as pessoas demoram muito tempo a teorizar, a analisar...”</p>	E2-UGE1

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
C2.3	<p>(continuação)</p> <p>Eu acho que o princípio de tudo é começar a criar documentos de recolha de dados. Eles podem pecar por alguma qualidade, mas são o início. Penso que tem que haver o essencial para que as pessoas iniciem ou tenham uma noção de como vão começar, mas assim que tenham esse essencial, é a produção de documentos para recolha de dados que, por mais falta, por mais incipiente que seja...”</p> <p>“tudo que é informação exaustiva acaba por ser contraproducente. Se as coisas se apresentarem mais objetivas e sintéticas (não perdendo qualidade, como é óbvio, nem perdendo quantidade da informação que é essencial), é uma forma de garantir que as pessoas se informam, leem e não se cansam de ficar documentados.”</p> <p>“As pessoas (...) Andam muito pressionadas com a questão do tempo que têm de passar nas escolas e sempre que qualquer coisa de novo é pedida (principalmente para a apresentação de documentos, relatórios), é qualquer coisa que, no mínimo, levanta polémica. Há que fazer estas coisas espaçadas no tempo e com alguma sensibilidade. Nunca exigir. É qualquer coisa que não se deve fazer. Se calhar, começar por se colocar à consideração de Grupos, de Departamentos e de colegas. Ouvir opiniões. Em última análise, a comissão de AA tem o poder e pode decidir, mas o facto de fazer qualquer coisa e impor, é qualquer coisa que eu acho contraproducente, porque, para além de atrasar o processo ou as práticas (o processo em si, eu acho que atrasa o processo), pode trazer dissabores que não são fáceis de gerir depois no dia-a-dia a trabalhar com os nossos colegas. Então, a questão de pôr à consideração, ter um <i>feedback</i> dos elementos que queremos incluir no processo ou a quem queremos pedir mais documentos para o processo é essencial para que as coisas não só não atrasem o processo, mas se possam desenvolver num ambiente harmonioso e bom dentro de uma escola. (...) Vou dar-lhe um exemplo. A avaliação do serviço educativo foi qualquer coisa que não foi bem vista nos primeiros anos. Era eu o coordenador. Levantou muitos conflitos. O serviço educativo, neste momento, tem entre 15 a 18 questões (agora não tenho presente) e há questões que são pertinentes, como é óbvio. Então, chegou-se à conclusão que no primeiro ano havia questões que nós queríamos incluir, que não incluímos, porque, tendo em conta o que já se tinha passado com a equipa anterior, estando nós do outro lado e da forma como sentimos as coisas, achámos por bem que as coisas poderiam lá chegar, mas que chegariam lá a seu tempo, espaçadamente e é assim que temos feito as coisas. Pedimos uma opinião ao outro lado. Não impomos um documento para que seja desenvolvida uma prática com aquele documento. Isto quando se tratam de questões mais sensíveis. (...) O que nós temos feito até aqui nesta equipa é isso: com muita sensibilidade (a que nos é possível) e a diplomacia também que nos é possível, tentar implantar as coisas.”</p>	E2-UGE1
	<p>“Eu acho que a avaliação do serviço educativo deveria ser melhorada. Deveria ser feita de outra maneira. Não só por disciplina, mas... Conheço uma escola em que estão a fazer a avaliação por professor, por turma, por resultados, por essas coisas todas, mas eu nem penso nisso. Para já, não penso. (...) Através de questionários aos alunos, por professor e por disciplina. Dá muito trabalho! (...) Mudava a forma de chegar aos dados, a forma como é feita e a forma de chegar aos planos de melhoria”</p>	E1-UGE1
	<p>“cada representante, cada estrutura (coordenador de Departamento, coordenador de Ciclo) deveria ter a competência de fazer sempre, para além do regimento interno da estrutura, uma avaliação de procedimentos e de resultados do seu próprio... Há aqueles relatórios no final do ano que as pessoas fazem, mas eu acho que isso não é, digamos, articulado. Aquilo é mais um papel para ficar ali, quase sempre <i>copy paste</i> do ano anterior, mas eu acho que essa avaliação deveria ser feita. Quer dizer, também a podemos criar internamente. Nós podemos criar em cada estrutura um guião de avaliação da sua própria função para que, no fundo, depois a equipa pudesse ela própria, quase automaticamente, estar formada e aí já com outras perspectiva: perspectiva da responsabilização dos pais, dos docentes, do pessoal não docente, dos alunos. Que houvesse uma inerência de funções, que a própria função tivesse essa competência. Seria interessante. Ou seja, os coordenadores de Departamento teriam a função de organizar uma autoavaliação dos processos, das reuniões (como é que correm as reuniões? Quais são os assuntos mais importantes que se debatem? O número de falta dos docentes). (...) Daria essa competência. Batiam-me logo, mas daria, porque era mais eficaz. Não quer dizer que não existisse uma equipa que depois coordenasse todo esse trabalho, mas o trabalho de base era da responsabilidade dos coordenadores. Uma equipa de avaliação interna não tem acesso a tudo.</p>	E1-UGE3

Subcategorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
C2.3	(continuação) Só tem acesso àquilo que lhes deixam ter. Eu acho que os dados deveriam ser uma competência inerente a... Penso que a Associação dos Pais deveria ter o dever de dar o número de pais associados, o número de pais que perguntaram, que participaram... Eu acho que isso seria extremamente interessante, porque ir buscar estes dados todos é humanamente impossível.”	E1-UGE3
	“A coordenadora constatou que a taxa de retorno nestes questionários foi elevada, enaltecendo a eficácia da estratégia usada: ‘toma lá, dá cá’. Os questionários foram respondidos nas reuniões de final do ano para entrega de avaliações. No pré-escolar, não houve esta reunião, pelo que a estratégia aplicada teve de ser outra. A taxa de retorno neste caso foi muito baixa.”	DC_10- UGE26
	“termos conseguido passar tantos inquéritos, praticamente a toda a comunidade, de os ter recolhido e de os ter analisado foi uma boa prática, porque há muitas escolas que só conseguem ter um retorno muito reduzido. Nós, com a tal estratégia da vinda dos pais, porque vêm cá sempre receber as notas, tivemos um retorno muito, muito grande. A maior parte dos pais e dos alunos responderam. Acho que isso é uma boa prática. Também considero como boa prática a organização em termos da coordenação da equipa: com as várias reuniões em conjunto e as reuniões parcelares, o cumprimento dos vários prazos; quando havia necessidade reunia só eu com a coordenadora ou a coordenadora com as equipas. Acho que também foi uma boa prática.”	E1-UGE26
	“C – (...) optámos por tornar a autoavaliação muito transparente, recorrendo a uma comunicação contínua. Pensámos que era a forma mais correta de desmistificar, de dar a conhecer o processo e ganhar a comunidade para a nossa causa. A uma escala mais pequena, fomos traçando estratégias para processos que poderiam ser complicados, como é o caso da devolução dos inquéritos por parte da comunidade.”	E2-UGE26
C2.4	“Não sei se [a comunidade educativa] estará preparada. Poderão haver pessoas preparadas. Não vou dizer que é 100% que não está preparada. Uns 25% a 30% da comunidade, se calhar, estão preparados. O resto...”	E1-UGE1
	“Eu acho que poderá vir a estar preparada no futuro se conseguir compreender este processo mais interno, mais liderado pela Direção. (...) Eu não sinto que haja condições ainda. Aquele conceito que já vemos em algumas escolas, em que as Associações de Pais assumem, por vezes, processos de autoavaliação do agrupamento na perspetiva dos encarregados de educação e participam em ações de divulgação, de melhoria. Não, aqui não acredito que as pessoas estejam preparadas para isso.”	E1-UGE3
	“E - Consideram que esta comunidade educativa se tem mostrado preparada para implementar um processo de autoavaliação de forma participada e consistente? Porquê? B - A ideia que temos é que não, mas... P - Nem por isso, pois isso implicava um envolvimento contínuo, o que é capaz de ser complicado em termos de disponibilidade.”	E2-UGE3
	“Têm-se indo preparando [para implementar a autoavaliação]. Já referi a formação que acho que há necessidade de ser feita e aí também os pais, se calhar, e o pessoal não docente também. Não digo formação, mas uma sessão de informação sobre o processo, acho que sim.”	E1-UGE26
	“C – (...) acho que a comunidade ainda se está a adaptar e a conhecer o processo.”	E2-UGE26
	“Pelo menos, a equipa de autoavaliação está preparada, pois conseguiram colocar em marcha, sozinhos, um processo deste tipo desde o seu início.”	E1-UGE43
	“C - têm correspondido.” “H - Eu penso que as pessoas, progressivamente, vão aderir. Ainda não tivemos tempo de ver a reação, mas penso que quando começar a fazer parte da rotina, as pessoas vão aderir.”	E2-UGE43



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
INSTITUTO DE INVESTIGAÇÃO
E FORMAÇÃO AVANÇADA

Contactos:

Universidade de Évora
Instituto de Investigação e Formação Avançada - IIFA
Palácio do Vimioso | Largo Marquês de Marialva, Apart. 94
7002-554 Évora | Portugal
Tel: (+351) 266 706 581
Fax: (+351) 266 744 677
email: iifa@uevora.pt