



PAAE

PROGRAMA DE
APOIO À AUTOAVALIAÇÃO
DE ESCOLAS

GUIA DE AUTOAVALIAÇÃO DA ESCOLA

Isabel Fialho, José Saragoça, Maria José
Silvestre, Sónia Gomes e Ana Paula Correia



ciep|ue

CENTRO DE INVESTIGAÇÃO EM EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA
DA UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Guia de Autoavaliação da Escola

Isabel Fialho
Ana Paula Correia
José Saragoça
Maria José Silvestre
Sónia Gomes

CIEP | UE
2023

FICHA TÉCNICA

Título

Guia de Autoavaliação da Escola

Autores

Isabel Fialho, Ana Paula Correia, José Saragoça, Maria José Silvestre, Sónia Gomes

Edição

© Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora (CIEP | UE), 1.ª Edição, Évora, 2024 www.ciep.uevora.pt

Morada

Colégio Pedro da Fonseca, Rua da Barba Rala, n.º 1, Parque Industrial e Tecnológico de Évora, 7005-345 Évora

Design gráfico

desginporto.pt

ISBN

978-972-778-369-4

É expressamente proibido reproduzir, na totalidade ou em parte, sob qualquer forma ou meio, esta obra. Autorizações especiais podem ser requeridas para ciep@uevora.pt

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UIDB/04312/2020

Índice Geral

Índice de Figuras	5
Índice de Quadros	5
Introdução	6
1. Racional do Guia	7
1.1. Propósito e características do Guia	8
1.2. Princípios	8
1.3. Enquadramento normativo	9
1.4. Conceitos básicos	13
2. O Ciclo de Melhoria	15
2.1. Roteiro do processo de Autoavaliação	17
Etapa 1. Constituição da equipa de autoavaliação	20
Etapa 2. Elaboração do diagnóstico	21
Etapa 3. Definição de prioridades	22
Etapa 4. Envolvimento	23
Etapa 5. Organização do trabalho / Elaboração Plano de Autoavaliação	25
Etapa 6. Recolha e análise	29
Etapa 7. Divulgação	31
Etapa 8. Meta-avaliação	32
2.2. Roteiro do Plano de Melhorias	33
Etapa 1. Envolvimento	34
Etapa 2. Planeamento das ações de melhoria	35
Etapa 3. Implementação do Plano de Melhorias	40
Etapa 4. Monitorização e avaliação das ações	40
Considerações finais	41
Bibliografia	43
Materiais editáveis do Programa de Apoio à Autoavaliação das Escolas	
Matriz de diagnóstico	
Matriz de prioridades da autoavaliação	
Plano de Autoavaliação	
Cronograma geral da autoavaliação	
Plano de recolha de dados	
Plano de Melhorias	
Priorização das ações de melhoria	
Cronograma geral das ações de melhoria	
Ficha de ação de melhoria	

Índice de Figuras

Figura 1.	Objetivos do Programa de Avaliação Externa das Escolas (3.º ciclo). _____	12
Figura 2.	Domínios e campos de análise do quadro de referência do Programa de Avaliação Externa das Escolas (3.º Ciclo). _____	12
Figura 3.	Esquema representativo do Ciclo de Melhoria. _____	16
Figura 4.	Etapas do processo de Autoavaliação. _____	19
Figura 5.	Prioridades da autoavaliação. _____	23
Figura 6.	Índice do Plano de Autoavaliação. _____	25
Figura 7.	Etapas do tratamento da informação. _____	30
Figura 8.	Envolvimento e mobilização da comunidade no Plano de Melhorias. _____	34
Figura 9.	Fatores internos e externos que influenciam a seleção de prioridades de melhoria. _____	35
Figura 10.	Índice do Plano de Melhorias. _____	36

Índice de Quadros

Quadro 1.	Principais iniciativas legislativas que nortearam a governação e o quotidiano das escolas no nosso país, desde 2018 (3.º ciclo do Programa de Avaliação Externa das Escolas). _____	10
Quadro 2.	Plano de comunicação do processo de Autoavaliação. _____	24
Quadro 3.	Cronograma geral das ações previstas no processo de Autoavaliação. _____	27
Quadro 4.	Elementos do Plano de recolha de dados. _____	28
Quadro 5.	Plano de recolha de dados por Eixo/Domínio. _____	28
Quadro 6.	Caracterização dos principais instrumentos e técnicas de recolha de dados. _____	29
Quadro 7.	Exemplo de critérios para a priorização das ações de melhoria. _____	36
Quadro 8.	Grelha de pontuação final das ações de melhoria para a sua priorização. _____	37
Quadro 9.	Cronograma geral das ações de melhoria a implementar, por prioridade. _____	38
Quadro 10.	Ficha da ação de melhoria. _____	38

Introdução

Este Guia de Apoio à Autoavaliação das Escolas surge da intenção de uma equipa de investigadores do Centro de Investigação em Educação e Psicologia (CIEP) da Universidade de Évora apoiar as escolas na construção ou consolidação dos seus processos de autoavaliação institucional. Impulsionados pela participação e conhecimentos adquiridos em diversos projetos¹, estudos e prestações de serviços², estes investigadores tencionam desenvolver um trabalho de grande proximidade com as escolas, como garante de desenvolvimento organizacional e da melhoria da qualidade dos serviços prestados. Pretendem apoiar os processos de autoavaliação das escolas, fornecendo informação, orientações, sugestões e aconselhamento às equipas de autoavaliação, para que estas possam desenvolver um trabalho mais sustentado e mais seguro, minimizando eventuais dificuldades nos procedimentos e no comprometimento dos diferentes atores organizacionais. O presente Guia surge, então, como um instrumento de apoio, que, numa lógica de aproximação entre teoria e prática, destaca informação, orientações e sugestões específicas, extremamente pertinentes (na perspetiva dos autores), a considerar nos processos de decisão e de planeamento estratégico da autoavaliação institucional que ocorrem nas escolas.

Assim, com este Guia pretende-se: 1) clarificar e contextualizar fundamentos e conceitos básicos da avaliação das organizações escolares; 2) explicitar a pertinência e a utilidade da avaliação enquanto estratégia política de promoção do desenvolvimento organizacional necessário à melhoria da qualidade do serviço educativo; 3) contextualizar e justificar procedimentos; e 4) fornecer referenciais e materiais (editáveis, para que possam ser usados e adaptados de acordo com as necessidades, os interesses e as dinâmicas de cada realidade educativa) que orientem e apoiem as escolas nas ações a desenvolver nas diferentes etapas do seu Ciclo de Melhoria, nomeadamente em duas etapas fundamentais: no processo de Autoavaliação e no Plano de Melhorias.

Pretende-se, ainda, que seja um instrumento de fácil leitura e consulta, bastante útil para os seus utilizadores.

¹Projeto de investigação *Impacto e efeitos da AEE do ensino não superior (AEEENS)*, primeiro estudo nacional sobre a Avaliação Externa das Escolas (AEE), implementado entre 2012 e 2015, que incidiu na produção de conhecimento sistematizado sobre a AEE, mediante a análise teórica de modelos e o estudo empírico do impacto e efeitos nas escolas e comunidade. Projeto de investigação *Mecanismos de mudança nas escolas e na inspeção. Um estudo sobre o 3º ciclo de AEE no ensino não superior, em Portugal (MAEE)*, implementado entre 2018 e 2022, que atualizou e ampliou o estudo anterior, ambos financiados pela FCT.

²Acompanhamento de agrupamentos TEIP, participação no programa de Avaliação Externa das Escolas.



1. RACIONAL DO GUIA

1.1. Propósito e características do Guia

Este Guia assume a forma de um roteiro orientador da ação e está sustentado no quadro de referência usado no 3º ciclo da Avaliação Externa das Escolas³ (AEE), mas não se esgota nele, existindo abertura e flexibilidade para integrar novas/os dimensões/campos de análise, subdimensões/referentes e indicadores, atendendo às características e especificidades de cada organização escolar. Esta opção justifica-se pelo facto de a AEE ser obrigatória e, em cada ciclo avaliativo, as escolas terem de «prestar contas» em função desse quadro de referência, pelo que a familiarização e a organização da autoavaliação alinhada com este referencial irão facilitar o trabalho bem como aumentar a complementaridade dos dois processos.

Apresentam-se dois roteiros para apoio ao Ciclo de Melhoria organizacional: o roteiro do processo de Autoavaliação, constituído por 8 etapas fundamentais, e o roteiro do Plano de Melhorias, composto por 4 etapas.

1.2. Princípios

Este Guia tem por base um conjunto de princípios básicos que devem ser considerados pelas escolas/agrupamentos aquando do planeamento e da implementação das diferentes etapas que compõem um Ciclo de Melhoria organizacional, a saber:

- ⇒ Respeito pela cultura, interesses e necessidades de cada escola/agrupamento;
- ⇒ Flexibilidade para permitir que cada escola/agrupamento adapte procedimentos e instrumentos;
- ⇒ Reforço da avaliação dos processos, tendo como foco o ensino e a aprendizagem, para uma maior compreensão das dinâmicas em curso e dos resultados a que conduzem, com identificação de áreas-chave de melhoria;
- ⇒ Mobilização e escuta de todos os elementos da comunidade educativa;
- ⇒ Transparência do processo em todas as suas etapas;
- ⇒ Diversificação e triangulação de técnicas e de instrumentos de recolha e análise de informação;
- ⇒ Articulação com o trabalho de equipas e outros processos de avaliação que ocorrem na escola/agrupamento (por exemplo: TEIP - Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária, Biblioteca Escolar, EQAVET - Garantia Europeia de Qualidade no Ensino e Formação Profissional, EMAEI – Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva, PADDE - Plano de Ação de Desenvolvimento Digital das Escolas,...);

³Versão atualizada em 2023, aprovada por despacho do Senhor Ministro da Educação em 23-03-2023.

- ⇒ Centralidade de toda a informação produzida na/o escola/agrupamento;
- ⇒ Eficiência no sistema de recolha de dados (de modo a evitar a duplicação de trabalho);
- ⇒ Clareza na linguagem para que possa ser compreendida por toda a comunidade educativa;
- ⇒ Processo assumido e desenvolvido a partir do interior da própria comunidade educativa;
- ⇒ Projeção e credibilização do desempenho institucional.

Uma abordagem baseada nestes princípios-base assegura, não só a autonomia de cada escola/agrupamento, como também a adoção de um programa de autoavaliação à medida de cada organização.

1.3. Enquadramento normativo

Ainda que a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86, de 14 de outubro⁴) apontasse já (no seu Artigo 49º) para a avaliação do sistema educativo, as primeiras referências à avaliação das escolas datam de 1989 (cf. Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de fevereiro – Regime jurídico da autonomia da escola) e 1998 (cf. Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de maio – Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário). Contudo, é a Lei nº 31/2002, de 20 de dezembro – Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior – que se constitui um marco relevante nesta temática, na medida em que veicula a avaliação das escolas como uma estratégia inovadora de melhoria, orientada para a qualidade; preconiza a criação de um sistema duplo de avaliação (avaliação externa e autoavaliação); e atribui à autoavaliação um carácter obrigatório e permanente.

Também a mais recente redação do Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário – Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, alterado pelos Decreto-Lei nº 224/2009, de 11 de setembro e Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho – veio destacar, em 2008, a importância do processo de autoavaliação institucional, ao prever o seu desenvolvimento como condição necessária para o reforço da autonomia das escolas, ao definir o relatório de

⁴ Aprovada pela Lei nº 46/86, de 14 de outubro, e alterada pelas Leis nº 115/97, de 19 de setembro, 49/2005, de 30 de agosto, e 85/2009, de 27 de agosto. As duas primeiras alterações referiram-se a questões relacionadas com o acesso e financiamento do ensino superior (1997 e 2005) e a última, em 2009 (Lei nº 85/2009, de 27 de agosto entretanto, alterada pela Lei nº 65/2015, de 3 de julho), que estabelece o regime da escolaridade obrigatória para as crianças e jovens que se encontram em idade escolar e consagra a universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos 5 anos de idade (agora, a partir dos 4 anos de idade, cf. Lei nº 65/2015, de 3 de julho).

autoavaliação como instrumento de autonomia para efeitos da respetiva prestação de contas e ao atribuir ao Conselho Geral competências na apreciação dos resultados do processo de autoavaliação.

Não obstante, a investigação dá conta de que foi o Programa de Avaliação Externa das Escolas (AEE) – iniciado em 2006, com a sua fase piloto e atualmente no seu terceiro ciclo –, que sensibilizou as escolas para a autoavaliação e tem imprimido algum ritmo e intencionalidade aos processos.

Não cabe no âmbito deste Guia explanar aprofundadamente todos os normativos legais que, ao longo das quase duas últimas décadas, nortearam a atuação dos atores organizacionais que, no terreno, levaram a cabo quer a AEE, quer a autoavaliação organizacional. Contudo, importa centrarmo-nos no enquadramento político-normativo atual, que, tendo como referente a matriz de princípios, valores e áreas de competências definidas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO)*, suporta o 3º ciclo da Avaliação Externa das Escolas (Quadro 1).

Quadro 1.

Principais iniciativas legislativas que norteiam a governação e o quotidiano das escolas no nosso país, desde 2018 (3º ciclo do Programa de Avaliação Externa das Escolas).

Normativo	Conteúdo
Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho (alterado pelos DL nº 70/2021, de 3 de agosto e DL nº 62/2023, de 25 de julho)	Estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário e os princípios orientadores da avaliação das aprendizagens.
Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho (alterado pela Lei nº 116/2019 e DL nº 62/2023, de 25 de julho)	Estabelece o regime jurídico da educação inclusiva.
Despacho nº 6944-A/2018, de 19 de julho	Homologa as Aprendizagens Essenciais do ensino básico .
Portaria nº 223-A/2018, de 3 de agosto (alterada pela Portaria nº 65/2022, de 1 de fevereiro)	Regulamenta as ofertas educativas do ensino básico previstas no nº 2 do artigo 7º do Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho.
Portaria nº 226-A/2018, de 7 de agosto	Regulamenta os cursos científico-humanísticos , de acordo com a alínea a) do nº 4 do artigo 7º do Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho.
Portaria nº 229-A/2018, de 14 de agosto	Regulamenta os cursos artísticos especializados de Dança, de Música, de Canto e de Canto Gregoriano, conforme estipulado na alínea c) do nº 4 do artigo 7º do Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho.

Portaria nº 235-A/2018, de 23 de agosto	Regulamenta os cursos profissionais de acordo com as alíneas a) do nº 1 do artigo 9º do Decreto-Lei nº 396/2007, de 31 de dezembro, na sua redação atual, e b) do nº 4 do artigo 7º do Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho.
Despacho nº 8476-A/2018, de 31 de agosto	Homologa as Aprendizagens Essenciais das disciplinas dos cursos científico-humanísticos de Ciências e Tecnologias, Ciências Socioeconómicas, Línguas e Humanidades e Artes Visuais.
Portaria nº 181/2019, de 3 de junho	Define os termos e as condições em que as escolas, no âmbito da autonomia e flexibilidade curricular, podem implementar uma gestão superior a 25% das matrizes curriculares-base das ofertas educativas e formativas dos ensinos básico e secundário.
Lei nº 116/2019, de 13 de setembro	Primeira alteração ao regime jurídico da educação inclusiva.
Despacho nº 7417/2020, de 17 de julho	Homologa as aprendizagens essenciais das disciplinas das componentes de formação sociocultural e científica dos cursos profissionais.
Despacho nº 7415/2020, de 24 de julho	Homologa as Aprendizagens Essenciais das disciplinas da componente de formação científica dos cursos artísticos especializados do ensino secundário e de Formação Musical das áreas de Música e de Dança dos cursos artísticos especializados do ensino básico.
Decreto-Lei nº 70/2021, de 3 de agosto	Procede à primeira alteração ao Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho. Aprova o regime jurídico do ensino individual e do ensino doméstico.
Despacho nº 8553-A/2020, de 4 de setembro	Prevê a possibilidade de aplicação de medidas de apoio educativas aos alunos que, de acordo com as orientações da autoridade de saúde, devam ser considerados doentes de risco e que se encontrem impossibilitados de assistir às atividades letivas e formativas presenciais em contexto de grupo ou turma.
Despacho nº 6605-A/2021, de 6 de julho	Procede à definição dos referenciais curriculares das várias dimensões do desenvolvimento curricular, incluindo a avaliação externa.
Portaria nº 65/2022, de 1 de fevereiro	Procede à primeira alteração à Portaria nº 223-A/2018, de 3 de agosto.
Decreto-Lei nº 62/2023, de 25 de julho	Procede à segunda alteração ao Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho bem como à segunda alteração ao Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho. Altera as regras de adaptação do processo de avaliação no âmbito do regime jurídico da educação inclusiva e as regras relativas ao processo de avaliação externa de aprendizagens.

(Fonte: elaboração própria)

Consideramos também de toda a relevância dar conta dos objetivos da Avaliação Externa das Escolas, neste 3º ciclo (Figura 1), bem como dos domínios e campos de análise do seu quadro de referência (Figura 2).

Figura 1.

Objetivos do Programa de Avaliação Externa das Escolas (3º Ciclo).

Objetivos

- ⦿ Promover a qualidade do ensino, das aprendizagens e a inclusão de todas as crianças e de todos os alunos.
- ⦿ Identificar os pontos fortes e as áreas prioritárias, com vista à melhoria do planeamento, gestão e ação educativa das escolas.
- ⦿ Aferir a efetividade das práticas de autoavaliação das escolas.
- ⦿ Promover uma cultura de participação da comunidade educativa.
- ⦿ Contribuir para um melhor conhecimento público da qualidade do trabalho das escolas.
- ⦿ Produzir informação para apoiar a tomada de decisão, no âmbito do desenvolvimento das políticas educativas.

Figura 2.

Domínios e campos de análise do quadro de referência do Programa de Avaliação Externa das Escolas (3º Ciclo).

DOMÍNIOS

AUTOAVALIAÇÃO



- Desenvolvimento
- Consistência e impacto

LIDERANÇA E GESTÃO



- Visão e estratégia
- Liderança
- Gestão

PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO



- Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos
- Oferta educativa e gestão curricular
- Ensino/ Aprendizagem/ Avaliação
- Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva

RESULTADOS



- Resultados académicos
- Resultados sociais
- Reconhecimento da comunidade

CAMPOS DE ANÁLISE

1.4. Conceitos básicos

Consideramos pertinente proceder a uma clarificação de conceitos, os quais surgem de seguida, elencados sob a forma de listagem e ordenados alfabeticamente. Diante de cada conceito é fornecida uma definição, no âmbito do objeto central deste Guia: a dimensão organizacional da avaliação de escolas.

Ações de melhoria

Ações a adotar com vista à melhoria de determinada fragilidade ou problema específico da/o escola/agrupamento.

Avaliação

Conjunto de procedimentos que permite uma recolha sistemática de informação essencial para apoiar a tomada de decisões, visando a melhoria da qualidade dos processos e dos resultados educativos.

Avaliação interna

Processo avaliativo da responsabilidade da organização escolar, que “pode ser conduzido por pessoas externas à escola (por exemplo, uma equipa de auditoria contratada pelo estabelecimento de ensino) ou por pessoas pertencentes à própria escola” (Meuret, 2002, p.39). Neste último caso, designa-se de autoavaliação.

Autoavaliação (AA)

Modalidade de avaliação interna (Scheerens, 2004) que pressupõe que o processo avaliativo seja “desenvolvido essencialmente sob controlo directo e imediato dos sujeitos envolvidos nos processos educativos” (Afonso, 2010, p.16), isto é, “por avaliadores que são parte integrante da própria escola” (Melo, 2009, p.99).

Atores-chave

Elementos da organização mais importantes e/ou imprescindíveis em determinado processo.

Colaboradores da equipa de AA

Elementos da comunidade educativa que, em determinado momento, apoiam e ajudam a equipa de AA (por exemplo: monitorização de processos, fornecimento de informações, análise de dados).

Comunidade educativa

Grupo mais abrangente do que a comunidade escolar, constituído pelos alunos e respetivas famílias, pelos professores e demais trabalhadores da educação, e outros atores sociais que, direta ou indiretamente, beneficiam ou influenciam o trabalho na escola.

Comunidade escolar

Grupo constituído pelos seguintes atores organizacionais da escola: alunos, professores e demais trabalhadores da educação (assistentes técnicos e operacionais, psicólogos, assistentes sociais, mediadores, ...).

Dimensões/Campos de análise

Unidades de análise em cada um dos eixos/domínios, que se subdividem em subdimensões/referentes. Dizem respeito a um nível mais específico do objeto a avaliar, ou seja, aos seus elementos constitutivos.

Eixos/Domínios

Áreas distintas (macrounidades de análise) consideradas na avaliação da/o escola/agrupamento, que se subdividem em dimensões/campos de análise. Dizem respeito às grandes componentes do objeto a avaliar.

Fontes de evidências

Fontes relevantes que fornecem a informação necessária para responder às questões de avaliação. Podem ser pessoas (professores, alunos, pais, lideranças, pessoal não docente,...) ou documentos (relatórios, atas, projeto educativo, plano anual de atividades, questionários, pautas,...)

Grupos-alvo ou grupos de focagem

Grupos que contribuem, reforçam e apoiam o trabalho da equipa de AA. Têm um papel imprescindível na recolha, discussão e análise da informação. São exemplos: a equipa TEIP, a equipa da biblioteca escolar, a EMAEI, a equipa dos cursos profissionais, a equipa do plano de inovação, etc.

Indicadores

Aspetos concretos que se pretende avaliar, relacionados com um(a) determinada/o subdimensão/referente do objeto de avaliação. Geralmente podem ser medidos, referem-se a aspetos essenciais de uma dada situação no momento da recolha de dados e refletem aspetos da qualidade do objeto avaliado em relação a um padrão (referente, norma, standard), permitindo realizar juízos de valor (Scheerens, 2004).

Matriz de diagnóstico

Ferramenta que ajuda a traçar um “retrato” da realidade em estudo, identificando os seus pontos fortes e fracos, e expondo o que carece de melhoria.

Matriz de prioridades

Ferramenta que ajuda a ordenar projetos, processos, ações, etc., com base em critérios claros e relevantes, identificando o que é mais importante, para suporte da tomada de decisão.

Metas

Marcos que estabelecem padrões de referência de qualidade, associados à ideia de “até onde queremos chegar”. Devem ser ambiciosos, mas realistas e exequíveis (Góis & Gonçalves, 2005).

Objetivos

Aquilo que se pretende alcançar ou conseguir num determinado período temporal. Devem ser específicos, mensuráveis e realizáveis.

Plano de melhorias

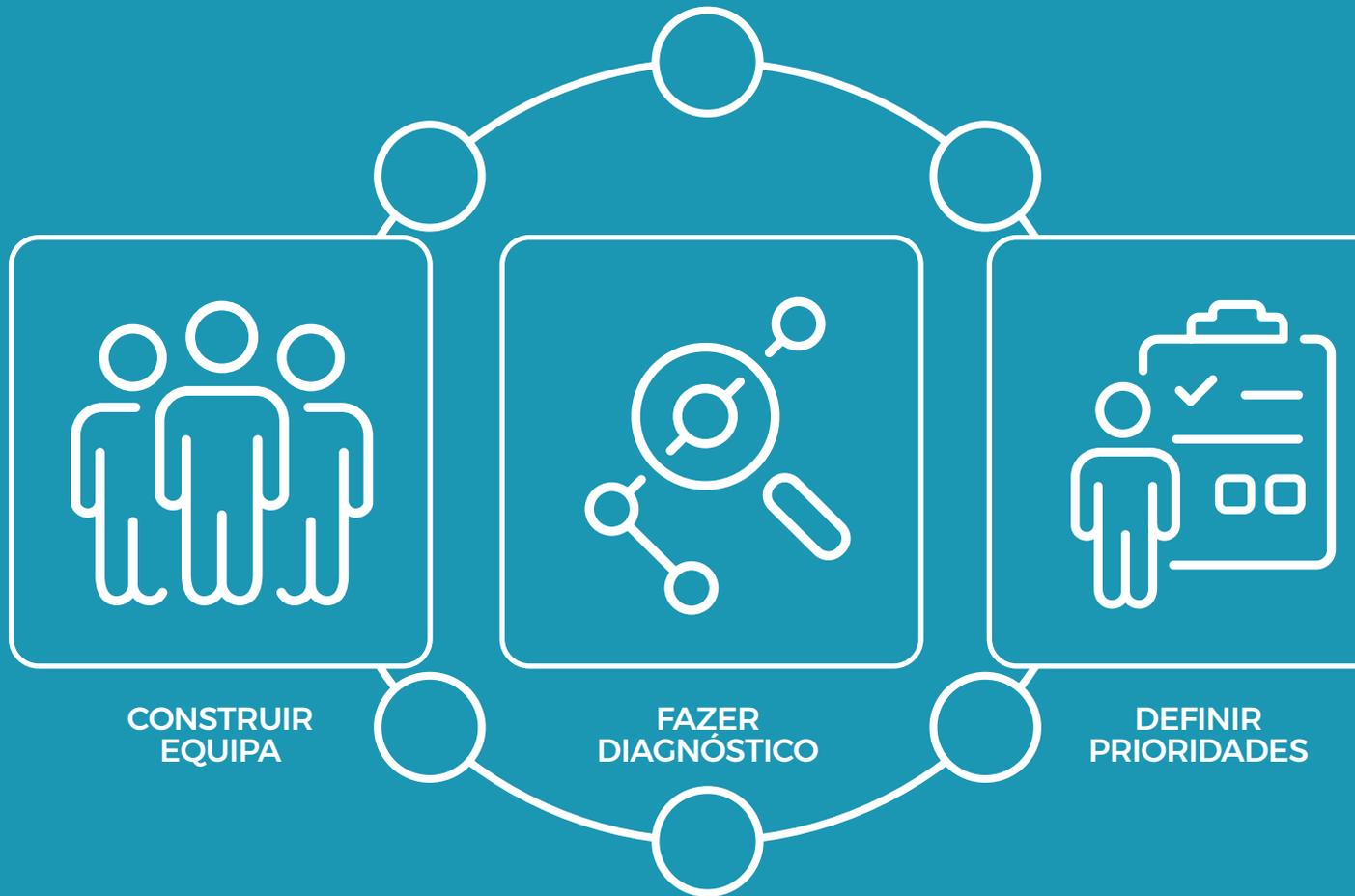
Documento que intencionaliza e sistematiza os esforços de melhoria, sendo constituído por um conjunto de ações que visam a melhoria dos processos e dos resultados da/o escola/agrupamento.

Referencial

Instrumento que visa clarificar o quadro orientador da intervenção e desenvolvimento da autoavaliação da escola. Reflete o “desenho” ou as “intenções” do que se pretende avaliar do objeto de estudo. Contém as áreas consideradas na avaliação da/o escola/agrupamento, os eixos/domínios, dimensões/campos de análise, subdimensões/referentes e os indicadores do objeto a avaliar

Subdimensões/Referentes

Unidades da análise em cada uma das dimensões/campos de análise, que se subdividem em indicadores.



2.

O CICLO DE MELHORIA

O processo de autoavaliação, como qualquer processo avaliativo, deve ser consequente. Toda a informação recolhida, depois de tratada e analisada, deve servir para a tomada de decisões informadas. Neste sentido, a autoavaliação deve ser seguida de um Plano de Melhorias e estes dois processos - autoavaliação e melhoria -, interligados, constituem o Ciclo de Melhoria (Figura 3).

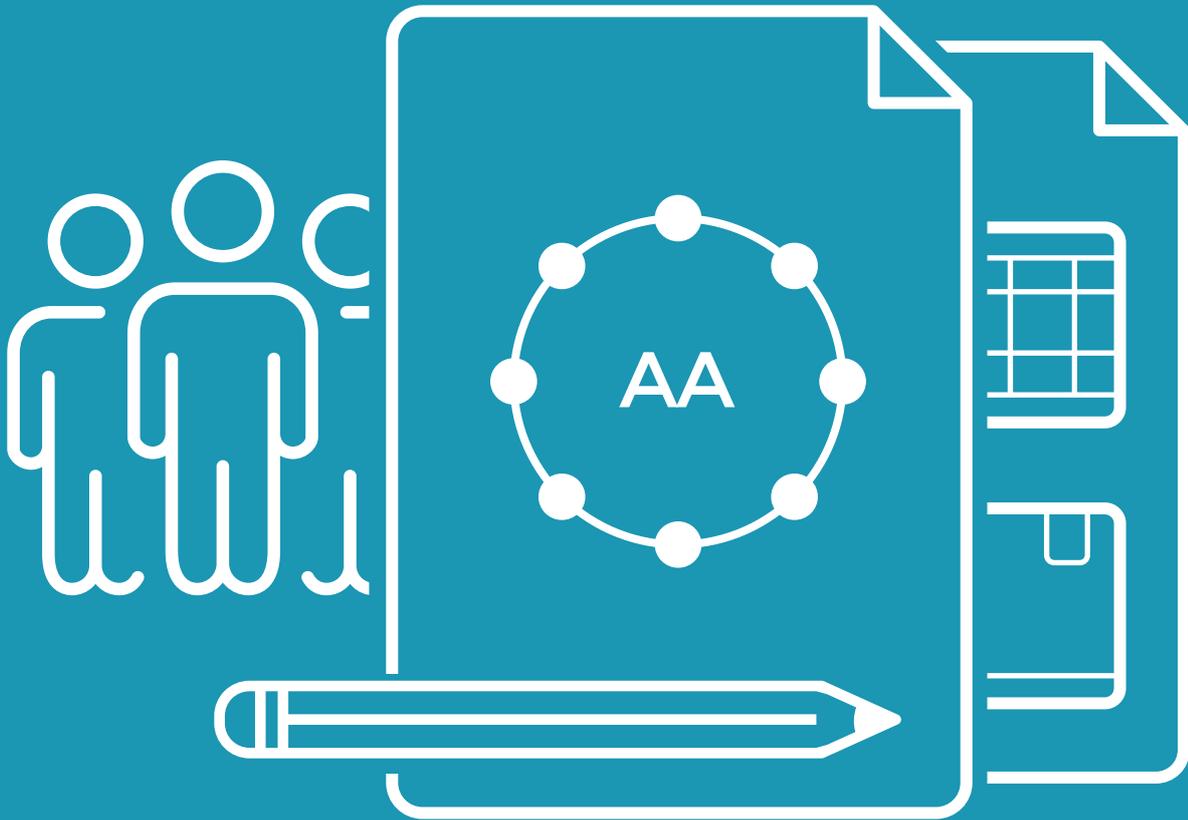
Figura 3.

Esquema representativo do Ciclo de Melhoria.



(Fonte: elaboração própria)

Nos pontos seguintes, abordamos, de forma detalhada, as 12 etapas do Ciclo de Melhoria: oito etapas na Autoavaliação e quatro etapas no Plano de Melhorias. Nesta abordagem, procuramos apresentar sugestões e recomendações, tendo por base a experiência/conhecimento pessoal bem como as opiniões de diferentes autores.



2.1.

ROTEIRO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

Este roteiro está organizado em oito etapas, que coincidem com ações-chave do processo avaliativo, necessárias à identificação dos pontos fortes e das áreas a melhorar, através da análise de diversas fontes de evidências, referentes a processos e a resultados educativos, mobilizando toda a comunidade educativa. Importa sublinhar que estas etapas seguem uma sequência lógica, mas, em determinados momentos, podem sobrepor-se.

SUGESTÃO/RECOMENDAÇÃO:



Antes de iniciar a implementação de um processo de autoavaliação é muito importante que os seus impulsionadores respondam às seguintes questões:

- ① ☰ **Por que motivos pretendemos implementar a autoavaliação?**
- ② ☰ **Que objetivos pretendemos atingir com a autoavaliação organizacional?**

As respostas a estas questões irão, muito provavelmente, determinar a natureza do processo, o modo como este se vai desenvolver, assim como a sua consistência e o seu impacto nas mudanças e melhoria da/o escola/agrupamento. É, contudo, a partir destas respostas que devem ser definidas as finalidades da autoavaliação.

Figura 4.

Etapas do processo de autoavaliação.

PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO



(Fonte: elaboração própria)

Etapa 1. Constituição da equipa de autoavaliação

Todo o processo de autoavaliação deverá ser coordenado por uma equipa – a equipa de autoavaliação (AA) –, que deve atender aos seguintes aspetos: **composição, liderança, dimensão e tempo**.

No que se refere à **composição** da equipa, não existe nenhuma regra, mas é um facto que os diferentes atores têm interesses investidos na avaliação (Alaiz *et al.*, 2003). Neste sentido, a equipa deverá ter um grupo “motor” (núcleo duro), constituído por docentes representantes de cada nível de educação/ensino (educação pré-escolar; 1.º ciclo; 2.º e 3.º ciclos; ensino secundário; e ensino profissional) e, atendendo à especificidade da organização escolar, outros elementos, como o coordenador TEIP ou o coordenador da equipa EQAVET, etc.

A equipa também pode incluir outros elementos da comunidade educativa, como, por exemplo, representante(s) dos assistentes técnicos e operacionais, representante(s) dos pais e encarregados de educação, representante(s) dos alunos, etc.

A equipa pode, também, incluir um representante do órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, ainda que não exista na literatura de referência consenso quanto a essa inclusão, pois a presença de um elemento da direção pode condicionar, por um lado, o trabalho da equipa, nomeadamente quando se trata de avaliar, com uma atitude crítica, determinadas dimensões da escola em que o órgão de gestão esteja comprometido e, por outro lado, pode inibir alguns atores a exporem as dificuldades ou os problemas da escola, comprometendo assim a garantia de credibilidade da avaliação (Santos Guerra, 2003). Na medida em que a avaliação da escola envolve questões políticas, a integração de elementos da direção na equipa de autoavaliação poderá indiciar uma estratégia de controlo do processo. No entanto, assumindo uma atitude não ingerente, a presença deste elemento pode ser útil como fonte privilegiada de informação e como facilitador da comunicação entre a direção e a equipa.

A diversidade de elementos na equipa é um aspeto positivo, mas deve ser ponderada, tendo em conta a dimensão da organização escolar e a adequação do perfil das pessoas ao trabalho que se pretende e é exigido.

A equipa de autoavaliação terá um coordenador, que deverá ser escolhido de acordo com alguns requisitos: maior **conhecimento** e/ou experiência em autoavaliação e capacidade de **liderança**, de forma a conseguir mobilizar os elementos da equipa e a comunidade

escolar. Esta liderança requer responsabilidade e autonomia na tomada de decisões, designadamente na atribuição das funções e tarefas a cada elemento da equipa bem como na organização e coordenação do trabalho. A sua atuação na equipa deve ser orientada por um conjunto de princípios, tais como:

- Trabalha em equipa, privilegiando a reflexão, o diálogo e a colaboração;
- Defende os valores da transparência e da honestidade no trabalho;
- Demonstra abertura a críticas e a sugestões.

A **dimensão** da equipa não está definida, mas, tendo em conta o volume de trabalho, o núcleo duro não deverá ser demasiado pequeno (no mínimo, três elementos), nem demasiado grande (no máximo, seis elementos), podendo integrar outros elementos que só ocasionalmente participem nos trabalhos da equipa (por exemplo, os representantes dos pais, dos alunos e dos assistentes técnicos e operacionais).

A autoavaliação é um processo sistemático e contínuo que requer **tempo**, sendo a atribuição de horas aos docentes do núcleo duro da equipa uma condição para que o trabalho possa fluir com regularidade, para além de ser uma forma de reconhecimento e valorização desta estrutura organizacional e do trabalho que desenvolve. Deverá ser estabelecido um horário semanal para a equipa reunir, ainda que não seja vinculativo que reúna todas as semanas.

Etapa 2. Elaboração do diagnóstico

Para iniciar o processo, é necessário fazer um diagnóstico que permita obter um retrato da escola relativamente às suas diferentes áreas, a partir de perceções e de análise documental ou de resultados de avaliações anteriores (internas ou externas), caso existam.

No sentido de facilitar o diagnóstico, recomenda-se o recurso a um quadro de referência, que poderá ser o da Avaliação Externa das Escolas (AEE), ou outro. O recurso ao quadro de referência da AEE poderá ser vantajoso em sede de avaliação externa, facilitando a redação do texto de apresentação da escola, que, segundo orientação da IGEC (2019), “deve abordar explicitamente cada um dos domínios e campos de análise da avaliação externa (ver *Quadro de Referência*)”.

Disponibilizamos em [PAAE \(WEB\)](#)  uma **Matriz de diagnóstico** editável, sob a forma de quadro de dupla entrada, subdividida nos quatro domínios do quadro de referência da AEE

(Autoavaliação, Liderança e gestão, Prestação do serviço educativo e Resultados). Esta matriz inclui, em cada Eixo/Domínio, as Dimensões/Campos de análise com os respetivos Subdimensões/Referentes e Indicadores. Contém, ainda, mais três colunas, uma para *Perguntas orientadoras*, outra para Registo de *Fontes/Evidências* e uma terceira para Observações. Estas três colunas estão pré-preenchidas, mas compete à equipa de autoavaliação de cada escola/agrupamento completar e/ou eliminar informação que não seja adequada ou que não considere relevante. As *Questões orientadoras* destinam-se a auxiliar no questionamento sobre o que se pretende saber, constituindo uma forma de operacionalização dos Indicadores; as *Fontes/Evidências* ajudam a localizar a informação, muitas vezes dispersa em diferentes estruturas e órgãos, podendo ser consideradas fontes externas, como, por exemplo, o portal InfoEscolas; e as *Observações* podem servir para clarificar alguns aspetos e para a equipa registar o que considerar relevante.

Etapa 3. Definição de prioridades (para a avaliação)

Face aos problemas e necessidades detetadas na etapa de diagnóstico, é necessário identificar os aspetos do desempenho da escola que necessitam de intervenção/avaliação prioritária. Ainda que seja desejável uma autoavaliação abrangente, esta tem de ser exequível face ao tempo, condições e recursos disponíveis. Para além dos Resultados, devem ser considerados outros eixos/domínios correspondentes a grandes áreas de intervenção das/os escolas/agrupamentos.

Nesta etapa, importa discutir o que verdadeiramente se quer saber, o que é necessário, importante e útil, identificar as fontes e evidências, designadamente as formas de **recolher a informação** (relatórios, pautas, questionários, entrevistas, planos de atividades, etc.) e possíveis informantes (atores-chave e grupos-alvo), que podem ser professores com funções de coordenação de órgãos, estruturas, projetos, equipas, etc.; alunos, pais, assistentes operacionais ou técnicos e parceiros.

Depois de **identificadas as prioridades**, recomenda-se a elaboração de um quadro-síntese (Figura 5) com a identificação dos Eixos/Domínios que serão avaliados, as Dimensões/Campos de análise e respetivas Subdimensões/Referentes. Para o efeito, disponibilizamos, em formato editável, em [PAAE \(WEB\)](#), um modelo para esse quadro-síntese, que intitulámos de Matriz de prioridades da autoavaliação, para que possa ser replicado para cada um dos Eixos/Domínios a ser avaliados.

Figura 5.

Prioridades da autoavaliação.



(Fonte: elaboração própria)

SUGESTÃO/RECOMENDAÇÃO:



- Rerler os documentos orientadores da/o escola/agrupamento e relatórios de acompanhamento/execução de modo a articular os referenciais, quer o da autoavaliação, quer o da avaliação/recolha de dados efetuada em sede de cada um dos projetos da instituição.

Etapa 4. Envolvimento

Esta etapa visa criar um clima favorável à implementação do processo de autoavaliação, garantindo a transparência e aumentando a confiança no mesmo. A autoavaliação é um processo que a todos diz respeito e, nesse sentido, é fundamental informar, envolver e mobilizar toda a comunidade educativa, devendo, para o efeito, ser elaborado um **plano de comunicação**, o qual integra o plano de autoavaliação.

A implementação do plano de comunicação visa diminuir resistências, aumentar o envolvimento dos atores educativos, maximizar a colaboração de todos e aumentar a corresponsabilização e compromisso para com o processo.

No Quadro 2 apresenta-se um exemplo de plano de comunicação.

Quadro 2.

Plano de comunicação do processo de autoavaliação.

Tarefa	Responsáveis	Destinatários	Canais/Meios	Calendarização
<p>Divulgação do Plano de Autoavaliação e apresentação do processo</p> <p>Sensibilização da comunidade para o fornecimento de dados</p>	Equipa de autoavaliação/ Direção/ Coordenadores dos órgãos e estruturas	<ul style="list-style-type: none"> - Cons. Pedagógico - Conselho Geral - Pessoal docente - Pessoal não docente - Alunos - Pais/Encarregados de Educação Comunidade local 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões; - Afixação do projeto em locais estratégicos, publicitação na página web da escola; - Envio de mensagens de correio eletrónico (aos alunos e pais/ encarregados de educação (EE), via educadores de infância, professores titulares de turma (PTT) e/ou diretores de turma (DT); aos docentes, não docentes e parceiros da comunidade, (via direção). 	
Informação sobre o desenvolvimento do processo de autoavaliação	<i>Idem</i>	<i>Idem</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões (informação passada através do Conselho Pedagógico, DT, Coordenadores de Departamento, Coordenador(es) de estabelecimento, Coordenador do pessoal não docente, etc.); - Publicitação na página web ou outros canais de comunicação com a comunidade educativa 	
Divulgação dos resultados do processo de autoavaliação	<i>Idem</i>	<i>Idem</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões; - Afixação do relatório em locais estratégicos, publicitação na página da escola e envio pelo correio eletrónico ou outros canais de comunicação com a comunidade educativa. 	

(Fonte: elaboração própria)

De um modo geral, podemos contemplar três tipos de ações no plano de comunicação: **divulgação, sensibilização e negociação**. A divulgação e a sensibilização são ações dirigidas a toda a comunidade educativa (pais e encarregados de educação, educadores e professores, pessoal não docente, alunos, elementos da comunidade local, técnicos, etc.), que visam dar a conhecer o processo (importância, finalidades, constituição da equipa, metodologia e eixos/domínios, dimensões/campos de análise e subdimensões/referentes) e mobilizar os diferentes atores no sentido de obter a sua colaboração. A negociação é dirigida a atores-chave e grupos-alvo, que constituem fontes privilegiadas de informação e de recolha de evidências, em determinadas dimensões/campos de análise e subdimensões/referentes da avaliação, e que vão constituir a rede de colaboradores da equipa de autoavaliação. Esta negociação pode incluir os seguintes aspetos: auscultação de

interesses/disponibilidade; escolha do líder (coordenador) do grupo-alvo (ainda que a maioria dos grupos-alvo já possua coordenador); análise e eventual redefinição de questões de autoavaliação no sentido de clarificar a identificação da informação a recolher; identificação dos momentos para recolha de dados; fluxo de comunicação com a equipa de AA (clarificar a qual dos elementos da equipa de AA é reportada a informação recolhida e qual o suporte/meio usado – *moodle, e-mail, googledrive, teams, etc.*).

SUGESTÃO/RECOMENDAÇÃO:



- Poderá ser interessante (e importante para a mobilização dos atores) incluir uma ação-prévia no plano de comunicação para negociação do quadro de referência da autoavaliação e/ou plano de autoavaliação. Esta ação deverá ser dinamizada pela equipa de AA e ter como destinatários o pessoal docente (e, porventura, o não docente) ou alguns dos seus representantes-chave (coordenadores de departamentos, coordenadores de projetos aglutinadores, coordenadores dos assistentes operacionais e/ou técnicos, etc.).

Etapa 5. Organização do trabalho/Elaboração do Plano de Autoavaliação

A organização do trabalho a realizar no decurso do processo de autoavaliação deverá constar num documento – denominado, por exemplo, de **Plano de Autoavaliação** (disponível em [PAAE \(WEB\)](#)), que será um dos instrumentos de trabalho da equipa de AA, podendo seguir a estrutura que consta na Figura 6 e que, em seguida, passamos a explicar.

Figura 6. Índice do Plano de Autoavaliação.

1. Finalidades, âmbito e eixos/domínios da autoavaliação
 - 1.1. Finalidades
 - 1.2. Âmbito
 - 1.3. Operacionalização dos eixos/dimensões
 2. Cronograma de atividades
 3. Metodologia de implementação da autoavaliação
 - 3.1. Plano de comunicação
 - 3.2. Plano de recolha de dados
 4. Equipa de autoavaliação
 - 4.1. Constituição e funções
 - 4.2. Princípios
 - 4.3. Funcionamento
- Considerações finais

(Fonte: elaboração própria)

Como já foi referido, as **finalidades** do processo de AA deverão ser definidas a partir das respostas às seguintes questões:

Por que motivos pretendemos implementar a autoavaliação?

Que objetivos pretendemos atingir com a autoavaliação organizacional?

De um modo geral, quando a autoavaliação é assumida como um procedimento estratégico, desejado, e não como um procedimento burocrático que é imposto, as suas finalidades passarão por:

- Aumentar o conhecimento sobre a organização e o funcionamento da/o escola/agrupamento;
- Apoiar a tomada de decisões bem informadas;
- Fornecer pistas para a resolução de problemas;
- Proporcionar dados para a prestação de contas;
- Promover a compreensão dos fenómenos avaliados;
- Evidenciar o trabalho (boas práticas) da/o escola/agrupamento.

O **âmbito** da autoavaliação diz respeito aos grandes eixos/domínios, às dimensões/campos de análise e às subdimensões/referentes que se pretendem avaliar, a partir do diagnóstico (inicial) realizado, atendendo aos referentes externos (normativos em vigor) e internos (Projeto Educativo, Plano de Inovação, etc.) bem como às prioridades identificadas e devidamente justificadas na etapa 3.

A **operacionalização dos eixos/domínios** corresponde à formulação das questões de avaliação ou definição de indicadores (processo realizado na etapa de diagnóstico). Enquanto os indicadores permitem identificar os aspetos concretos que queremos avaliar, relacionados com uma determinada subdimensão do objeto de avaliação, as questões de avaliação ajudam a clarificar o que queremos saber, em concreto, sendo muito úteis na etapa da Metodologia de implementação da autoavaliação.

O **cronograma** deve incluir as principais ações a desenvolver pela equipa de AA para a implementação do processo, distribuídas ao longo do tempo, podendo considerar-se um período temporal coincidente com o ano letivo, conforme ilustrado no Quadro 3. A definição de um cronograma geral da autoavaliação permite uma melhor gestão do tempo e do trabalho da equipa. Para o efeito, fornecemos em [PAAE \(WEB\)](#) , um **cronograma** editável, facilmente ajustável a cada realidade educativa.

Quadro 3. Cronograma geral das ações previstas no processo de autoavaliação.

AÇÕES		CALENDARIZAÇÃO 										
		S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J
Constituição da equipa de autoavaliação												
Elaboração do diagnóstico ¹												
Identificação de prioridades												
Construção do plano de autoavaliação												
Divulgação do plano de autoavaliação e sensibilização da comunidade para o fornecimento de dados												
Levantamento de fontes de evidências												
Construção/adaptação/reformulação de instrumentos/documentos para recolha de informação												
Recolha de informação ²	Eixo/Domínio 1											
	Eixo/Domínio 2											
	Eixo/Domínio 3											
	Eixo/Domínio 4											
	...											
Análise, tratamento e interpretação da informação												
Elaboração do relatório												
Divulgação do relatório												
Avaliação do trabalho desenvolvido pela equipa e do próprio processo de autoavaliação (meta-avaliação)												

(Fonte: elaboração própria)

¹ Pode não ser necessário. Se o processo for contínuo, o relatório de autoavaliação do ciclo anterior tem a informação necessária para iniciar um novo ciclo.

² Recomenda-se a indicação dos eixos/domínios, pois pode ser necessário recolher informação em momentos diferentes.

A **Metodologia de implementação da autoavaliação** inclui as principais estratégias de desenvolvimento do processo de autoavaliação, as quais se podem organizar em torno de dois planos: o Plano de Comunicação do processo de AA e o Plano de Recolha de Dados, o primeiro com uma função informativa e o segundo com uma função operacional.

Sobre o **Plano de comunicação da AA** já demos conta anteriormente, na Etapa 4 - Envolver.

O **Plano de Recolha de Dados** é elaborado a partir da *Matriz de diagnóstico* e deverá incluir cinco elementos: indicadores de avaliação, metas, fontes de evidências, responsáveis pela recolha da informação e momentos da recolha (Quadro 4).

Quadro 4. Elementos do Plano de Recolha de Dados.

Indicadores	Metas	Fontes e evidências	Responsáveis pela recolha	Momentos da recolha
Clarificam a informação que se deve recolher relativamente a cada uma das subdimensões (relacionam-se com as questões de avaliação)	Estabelecem padrões de referência de qualidade	Documentos e instrumentos existentes ou a construir que contêm ou permitem obter a informação que se quer recolher	Colaboradores da equipa de AA que, pelas suas funções, têm acesso privilegiado às informações a recolher	Momentos em que as diferentes informações são recolhidas

(Fonte: elaboração própria)

Para facilitar o trabalho, recomenda-se a organização dos elementos deste **plano de recolha de dados** sob a forma de tabela, disponibilizando um modelo em [PAAE \(WEB\)](#) . Cada tabela deverá ser organizada em Dimensões/ Campos de análise e Subdimensões/ Referentes, com os respetivos indicadores, as metas (caso se aplique), as fontes de evidências, os responsáveis a quem a equipa delegou a recolha de informação (atores-chave e coordenadores de grupos-alvo) e os momentos em que se prevê fazer a recolha (Quadro 5).

Quadro 5. Plano de Recolha de Dados por Eixo/Domínio.

Eixo/Dimensão:						
Dimensão/ Campo de análise	Subdimensões / Referentes	Indicadores/ Questões de avaliação	Metas	Fontes de evidências	Responsável pela recolha	Momentos
						

(Fonte: elaboração própria)

Etapa 6. Recolha e análise

A recolha de informações deverá ser feita de acordo com o **cronograma** estabelecido, a partir das fontes de evidências identificadas no **Plano de Recolha de Dados** (relatórios, atas, questionários, observações diretas, etc.), utilizando canais de comunicação eficazes entre cada um dos elementos da equipa de AA e os atores-chave e/ou grupos-alvo.

Na **recolha de informação** deverá privilegiar-se o recurso aos documentos existentes na/escola/agrupamento e, se necessário, construir/adaptar instrumentos de recolha de dados (por exemplo: questionários).

No Quadro 6 apresentamos uma sistematização das mais relevantes vantagens, limitações e potencialidades das principais técnicas e instrumentos que poderão ser usados na recolha de informação: questionário, entrevista, observação e análise documental.

Quadro 6. Caracterização dos principais instrumentos e técnicas de recolha de informação.

Técnica/ Instrumento	Vantagens	Limitações	Potencialidades
Questionário	<p>Contempla várias dimensões da avaliação num só instrumento.</p> <p>As perguntas podem ser iguais para todos os respondentes.</p> <p>O tratamento pode ser facilitado se forem escolhidos itens de resposta fechada (escolha múltipla) ou de resposta curta.</p> <p>Os respondentes têm tempo para pensar antes de responder.</p>	<p>É menos flexível do que a entrevista.</p> <p>Geralmente, as pessoas exprimem-se melhor oralmente do que por escrito.</p> <p>Responder a um questionário pode ser maçador, levando a que as pessoas não os devolvam respondidos.</p> <p>As respostas podem ser as socialmente corretas e não as que exprimem as ideias dos respondentes.</p> <p>Requer literacia.</p> <p>A profundidade da informação é, por vezes, sacrificada em função da extensão.</p>	<p>Muito útil quando se pretende recolher informação em extensão.</p> <p>Permite obter informação sobre várias áreas em avaliação ao mesmo tempo e possibilita a comparação entre as respostas de vários atores educativos.</p>
Entrevista	<p>Bastante flexível, pois permite explorar questões não previstas.</p> <p>Pode ser marcada de acordo com a conveniência do entrevistado, o que facilita o acesso aos informantes.</p> <p>Possibilita o aprofundamento dos assuntos.</p>	<p>Consome muito tempo.</p> <p>Está sujeita à influência do entrevistador, que consciente ou inconscientemente pode induzir as respostas.</p> <p>As respostas podem ser as socialmente corretas em vez de exprimirem ideias ou comportamentos dos próprios.</p>	<p>Permite fazer perguntas não previstas no guião, suscitadas pelas respostas dos entrevistados, introduzindo, por vezes, eixos/dimensões relevantes não contemplados previamente.</p> <p>Possibilita o aprofundamento e interpretação de informação recolhida através de outras técnicas.</p>

Continua

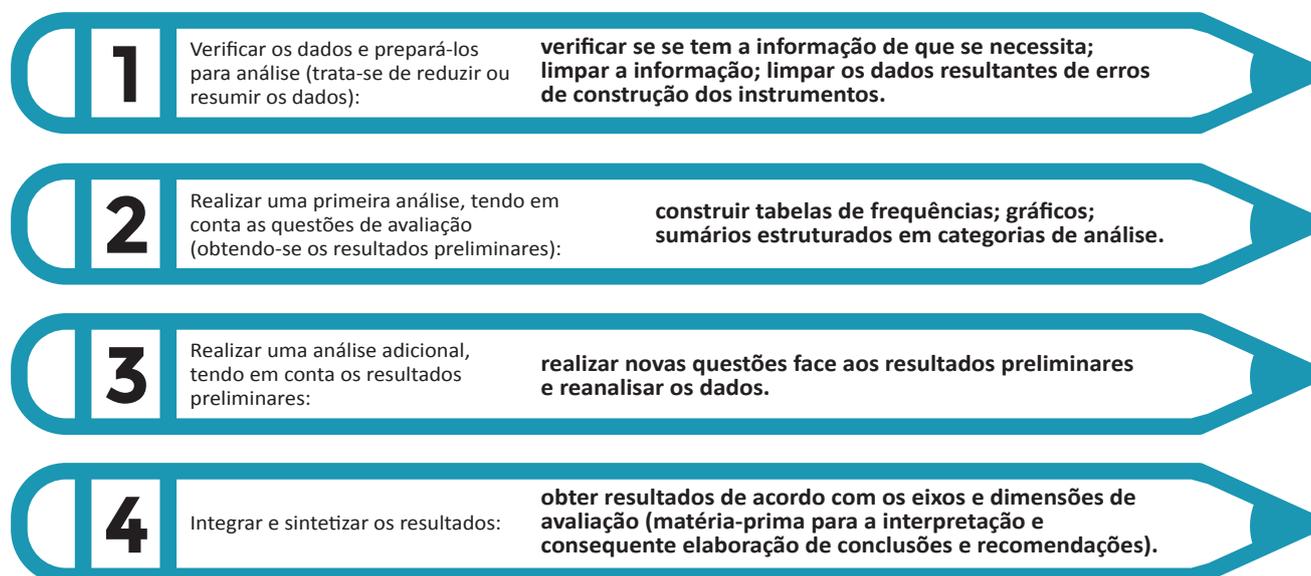
Observação	Possibilita ao observador ver aquilo que as pessoas realmente fazem, não se baseando apenas naquilo que estas dizem que fazem. Fornece informação contextualizada.	Necessita de tempo para a elaboração de grelhas de observação e para o treino de observadores. A presença do observador pode influenciar o comportamento dos observados. É necessário realizar um número razoável de observações para que a informação seja consistente, o que consome muito tempo.	É apropriada quando se pretende registar o comportamento de atores no decurso de determinadas ações. Pode ser mais informal ou mais estruturada, exigindo, neste último caso, a elaboração de grelhas de observação.
Análise documental	Os registos já existem, não sendo necessário aplicar ou construir. Possibilita a comparação de momentos diferentes.	Reunir a informação consome muito tempo. Pode ser incompleta e/ou inconsistente. Pode não conter a informação desejável.	Existe muita informação disponível na escola que pode ser usada na autoavaliação. Ex: atas, pautas, planificações, resultados de exames, instrumentos de avaliação, registos de frequência da participação dos pais em reuniões, etc.

(Fonte: elaboração própria)

A equipa é responsável pela análise de toda a informação recolhida, tendo em conta as tarefas e funções de cada elemento, devendo garantir a resposta a todas as questões de autoavaliação formuladas. O processo de análise de dados depende da natureza da informação recolhida e das questões de avaliação. Os dados de natureza quantitativa são objeto de análise estatística. Por sua vez, os dados de natureza qualitativa são objeto de análise de conteúdo.

O **processo de tratamento da informação** deve seguir várias etapas que não se podem ignorar, como ilustra a Figura 7:

Figura 7. Etapas do tratamento da informação.



(Fonte: elaboração própria)

Neste processo de recolha e análise de dados, para assegurar o rigor metodológico, devem ser registadas todas as fontes consultadas (por exemplo, quantas e quais as atas que foram analisadas, quais os relatórios relevantes, quantos questionários foram aplicados e quantos foram respondidos, etc.). A «triangulação de informação» (cruzamento de dados provenientes de diversas fontes) é também um aspeto a ter em conta. É uma ação muito relevante para aumentar a validade dos dados. Ainda que se possa recolher dados através de um questionário, estes devem ser confirmados ou infirmados pela observação ou pela análise documental. Igualmente, não basta observar, é preciso dispor das opiniões de quem é observado.

Depois de uma primeira etapa de trabalho mais individualizado, toda a informação é organizada e sistematizada no **relatório de autoavaliação**. A elaboração do Relatório de Autoavaliação deve ter presente o princípio da simplicidade, sendo que existem alguns procedimentos a ter em conta na sua elaboração. É necessário que o relatório consiga dar resposta às seguintes questões:

- *Quais os resultados da avaliação? Qual o estado da escola quanto às/aos dimensões/ campos de análise estudadas/os?* Trata-se da apresentação de resultados e de identificação de pontos fortes e áreas de melhoria da escola, a parte principal do relatório.
- *Como se chegou a esses resultados?* Descrição da metodologia de avaliação (procedimentos avaliativos) de modo a confirmar a validade dos resultados que estão a ser apresentados, sendo desejável que não seja muito longa nem excessivamente técnica.
- *Face a esses resultados, o que se pode fazer para melhorar?* Apresentam-se recomendações e levantam-se questões relativamente a possíveis estratégias de melhoria.

Recomenda-se que seja realizada uma análise SWOT (que permita identificar, para cada eixo/domínio, pontos fortes e áreas de melhoria, oportunidades e constrangimentos) e que o relatório contenha um capítulo de recomendações, o ponto de partida para uma discussão alargada à escola e uma inspiração para a elaboração do Plano de Melhorias.

Etapa 7. Divulgação

Depois do relatório concluído, este deverá ser divulgado a toda a comunidade educativa (pelos canais/meios definidos no plano de comunicação) para que tomem conhecimento, de uma forma simples, mas rigorosa e útil, do que a escola faz bem e do que precisa melhorar.

Esta divulgação deverá ser feita a dois níveis: genérica (com, por exemplo, os resultados da análise SWOT), para toda a comunidade educativa (e aqui podem ser repetidas as estratégias de comunicação usadas na divulgação do Plano de Autoavaliação), e focalizada, para grupos distintos da comunidade, sendo essencial ter presente que, nesta etapa, mais do que informar, pretende-se promover a reflexão sobre os resultados em diferentes grupos de interesse. É, no entanto,

necessário adotar alguns cuidados de modo a evitar que o trabalho avaliativo seja comprometido no momento da sua divulgação:

- a linguagem deve ser precisa e clara;
- a avaliação tem um tempo e, por isso, os seus resultados devem ser reportados num tempo próximo;
- os dados devem ser organizados para confluírem para as respostas às questões de avaliação e jamais divulgados em avulso, numa amálgama imensa de informação;
- a escrita e a descrição dos resultados devem estar organizadas e fundamentadas, privilegiando a síntese e evitando a apresentação de um extenso relatório, que provavelmente será lido por menos pessoas;
- os resultados devem ser arrumados em esquemas, de forma coerente. Deverá começar-se pelos pontos fortes e só depois apresentar os pontos fracos, como o que é preciso melhorar.

Para além desta divulgação direta, é necessário continuar a garantir a transparência do processo, pelo que o relatório deve ficar disponível e acessível a toda a comunidade educativa (por exemplo, na página *online* da/o escola/agrupamento).

Etapa 8. Meta-avaliação

Sendo a autoavaliação um processo contínuo e sistemático, é recomendável que, no final de um ciclo avaliativo, a equipa faça uma reflexão sobre ele, no sentido de identificar eventuais falhas, que possam ser evitadas no futuro, e aspetos positivos que devem ser mantidos/reforçados.

Nesta etapa, podem ser colocadas algumas questões, como, por exemplo:

- *Os dados recolhidos respondem plenamente às questões de autoavaliação enunciadas?*
- *É necessário recolher outro tipo de informação?*
- *O plano de comunicação foi eficaz?*
- *Todas as ações previstas foram realizadas?*

As respostas a estas perguntas indicarão se será necessário ajustar o(s) plano(s) e que melhorias se impõem.



2.2.

ROTEIRO DO PLANO DE MELHORIAS

Toda a informação recolhida, depois de tratada e analisada, deve servir para a tomada de decisões informadas, pelo que da autoavaliação deve decorrer um **plano de melhorias**. Contudo, a conceção e o desenvolvimento de um processo de melhoria decorrem das respostas encontradas para as seguintes questões:

- *A nossa escola precisa de ser melhorada? Se sim, em que áreas?*
- *Que papel tem cada um dos atores da comunidade educativa no processo de melhoria?*

Neste contexto, apresentamos, de seguida, um **Roteiro para o Plano de Melhorias**, organizado em 4 etapas fundamentais: envolvimento, planeamento de ações de melhoria, implementação do Plano de Melhorias e monitorização e avaliação das ações de melhoria implementadas. Importa sublinhar, mais uma vez, que estas etapas seguem uma sequência lógica, mas, em determinados momentos, podem sobrepor-se.

Etapa 1. Envolvimento

Esta etapa visa criar um clima favorável à implementação de mudanças e melhorias organizacionais, garantindo a transparência e aumentando a confiança no processo adotado bem como a probabilidade de este ser bem-sucedido, com a colaboração e envolvimento de todos. A melhoria é um processo que a todos diz respeito e, nesse sentido, é fundamental continuar a apostar na informação, envolvimento e mobilização de toda a comunidade educativa para esse fim (Figura 8).

Figura 8. Envolvimento e mobilização da comunidade no Plano de Melhorias.



Assim, será essencial que, após a apresentação do relatório de autoavaliação da escola - pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria -, se proceda à recolha de informação útil para dar continuidade ao trabalho e se avance para a definição de ações de melhoria, considerando as opiniões, as ideias e as críticas registadas.

Etapa 2. Planeamento das ações de melhoria

Partindo dos pontos fortes, pontos fracos e necessidades detetadas pela autoavaliação, e consideradas as principais conclusões potenciadas pelas reflexões sobre o relatório, é necessário identificar os aspetos do desempenho da escola em que a melhoria é prioritária, estabelecendo ordens de prioridade. Deverá ser selecionado um número restrito de **prioridades** (uma vez que a dispersão pode camuflar o que é verdadeiramente importante), atendendo quer a fatores internos à escola, quer a fatores externos (Figura 9).

Figura 9. Fatores internos e externos que influenciam a seleção de prioridades de melhoria.



(Fonte: elaboração própria)

Identificadas as áreas de intervenção prioritárias, será necessário avançar com a elaboração de um plano – designado, por exemplo, de **Plano de Melhorias** (modelo disponível em [PAAE \(WEB\)](#) [🔗](#)) –, outro instrumento de trabalho da equipa de AA, que pode seguir a estrutura que consta na Figura 10 e que, em seguida, passamos a explicar.

Figura 10. Índice do Plano de Melhorias.

- Introdução
1. Identificação das ações de melhoria
 2. Priorização das ações de melhoria
 3. Visão global do Plano de Melhorias
 4. Fichas das ações de melhoria
- Considerações finais

(Fonte: elaboração própria)

Na **identificação das ações de melhoria**, importa apresentar, por eixo/dimensão de avaliação, os aspetos a melhorar bem como as ações de melhoria que a escola considera relevantes, tendo em conta os dados e as orientações dos documentos estratégicos da organização.

No entanto, as ações de melhoria terão de ser priorizadas e, para tal, poder-se-á usar ou construir critérios de priorização. Há já uma grande diversidade de critérios disponíveis na literatura para auxiliar a **priorização das ações de melhoria**. A título de exemplo, apresentamos no Quadro 7, uma **matriz de prioridades** inspirada nos critérios da *Common Assessment Framework* (CAF) 2013 (**impacto no desempenho** organizacional; **capacidade de implementação** em termos de tempo, recursos e autonomia; e **impacto na satisfação** da comunidade escolar) e nos critérios da matriz GUT (**gravidade** do problema que conduz à ação; **urgência** da sua implementação; e **tendência** do problema piorar com rapidez ou de forma lenta).

Quadro 7. Exemplo de critérios para a priorização das ações de melhoria.

Critérios	Pontuação		
	0 pontos	3 pontos	5 pontos
Tendência	Sem tendência a piorar (não vai piorar ou pode até melhorar)	Se nada for feito, vai piorar a médio prazo	Se não for resolvido, o agravamento é imediato
Urgência	Sem urgência (não tem pressa, pode esperar)	Urgente (o mais cedo possível)	Extremamente urgente (é necessária uma ação imediata)
Capacidade	Requer um número significativo de recursos que a organização escolar não possui e/ou depende de decisão ou fatores externos à organização escolar	Requer um número razoável de recursos que a organização escolar não possui e/ou não depende totalmente de decisão ou fatores externos à organização escolar	Requer recursos que a organização escolar possui e/ou não depende de decisão ou fatores externos à organização escolar
Satisfação	Improvável impacto na satisfação da comunidade educativa	Impacto indireto na satisfação da comunidade educativa	Impacto direto na satisfação da comunidade educativa

(Fonte: elaboração própria)

Poder-se-ão utilizar metodologias diversificadas para usar esta matriz na ordenação das ações de melhoria, por prioridade. Poder-se-á auscultar toda a comunidade educativa ou alguns grupos, através de questionário em plataforma eletrónica (por exemplo, Forms) para pontuação das ações de melhoria e, a partir dos contributos obtidos, construir uma **grelha de pontuação final** (Quadro 8, disponível em [PAAE \(WEB\)](#) ) , que apresenta, para cada uma das ações de melhoria, as frequências absolutas de cada pontuação, a média e a moda das pontuações por critério bem como a pontuação final da ação.

Quadro 8. Grelha de pontuação final das ações de melhoria para a sua priorização.

Ações	Pontuação				Pontuação FINAL (axbxcxd)
	Tendência	Urgência	Capacidade	Satisfação	
Ação de Melhoria	N.º respostas: 0 pontos - 3 pontos - 5 pontos - Pontuação média = Moda(a)=	N.º respostas: 0 pontos - 3 pontos - 5 pontos - Pontuação média = Moda(b)=	N.º respostas: 0 pontos - 3 pontos - 5 pontos - Pontuação média = Moda(c)=	N.º respostas: 0 pontos - 3 pontos - 5 pontos - Pontuação média = Moda(d)=	
Ação de Melhoria	N.º respostas: 0 pontos - 3 pontos - 5 pontos - Pontuação média = Moda(a)=	N.º respostas: 0 pontos - 3 pontos - 5 pontos - Pontuação média = Moda(b)=	N.º respostas: 0 pontos - 3 pontos - 5 pontos - Pontuação média = Moda(c)=	N.º respostas: 0 pontos - 3 pontos - 5 pontos - Pontuação média = Moda(d)=	
					
					

(Fonte: elaboração própria)

Assim, as ações de melhoria serão listadas por ordem decrescente das pontuações finais, calculadas a partir da moda de cada critério. Em caso de empate, podem ser ordenadas por ordem decrescente das pontuações finais obtidas através do produto das pontuações médias de cada critério.

Uma **visão global do Plano de Melhorias** poderá ser obtida através de um **cronograma** como o do Quadro 9 (disponível em [PAAE \(WEB\)](#) ) , que proporcionará uma leitura geral e sincronizada das ações de melhoria que se pretendem implementar.

Quadro 9. Cronograma geral das ações de melhoria a implementar, por prioridade.

AÇÕES DE MELHORIA	CALENDARIZAÇÃO DE EXECUÇÃO DA AÇÃO 											
	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	
1.												
2.												
3.												
4.												
... 												
... 												

(Fonte: elaboração própria)

O planeamento pormenorizado de cada uma das ações deve constar de uma ficha – designada, por exemplo, de **Ficha de ação de melhoria** –, que especifique, entre outros, **os objetivos e as metas** a atingir; as **estratégias** privilegiadas para alcançar esses objetivos e metas; os **responsáveis** pela implementação da ação, com identificação do coordenador; a **calendarização** das principais atividades; os **critérios e as formas de avaliação** do sucesso; **formas/mecanismos para monitorizar e avaliar** a implementação da ação; e os recursos requeridos.

No Quadro 10, apresentamos uma **Ficha da ação de melhoria** (disponível em [PAAE \(WEB\)](#) ) , que reúne toda a informação necessária e facilmente poderá ser usada ou adaptada à realidade e objetivos de cada contexto educativo.

Quadro 10. Ficha da ação de melhoria.

FICHA DA AÇÃO MELHORIA N.º ____
Designação da Ação de Melhoria
...
Objetivo(s) e Meta(s) da ação de melhoria
...
<i>O que se pretende alcançar? Quando se pretende alcançar? Qual é o resultado esperado?</i>
Continua

Estratégia(s)	
...	
<i>Que estratégias conduzirão à consecução do(s) objetivo(s)?</i>	
Coordenador da ação	Equipa operacional e respetivas responsabilidades
...	...
	<i>Quem fará o quê?</i>
Data de início e fim	Calendarização das atividades/responsável
...	...
Critérios de sucesso	
...	
<i>Como saber se os resultados estão a ser obtidos?</i>	
<i>Que informação será aceite como evidência de que um objetivo foi alcançado?</i>	
Monitorização do progresso	
...	
Mecanismos de revisão/avaliação da ação	
...	
<i>Como será recolhida a informação? Quando?</i>	
Recursos	
...	
<i>Que recursos são necessários?</i>	
Observações	
...	
FIM DA FICHA	

(Fonte: elaboração própria)

SUGESTÃO/RECOMENDAÇÃO:



No planeamento das ações de melhoria, importa definir objetivos mensuráveis (sempre que possível), evitando frases vagas (como, por exemplo, “alcançar o sucesso para todos” ou “melhorar as classificações”), e acautelar uma distribuição de tarefas exequível, que não sobrecarregue ninguém e não descure a coordenação das diferentes equipas de trabalho, garantindo que todos estão conscientes da sua responsabilidade e cumprem as tarefas que lhes estão atribuídas, de acordo com a calendarização.

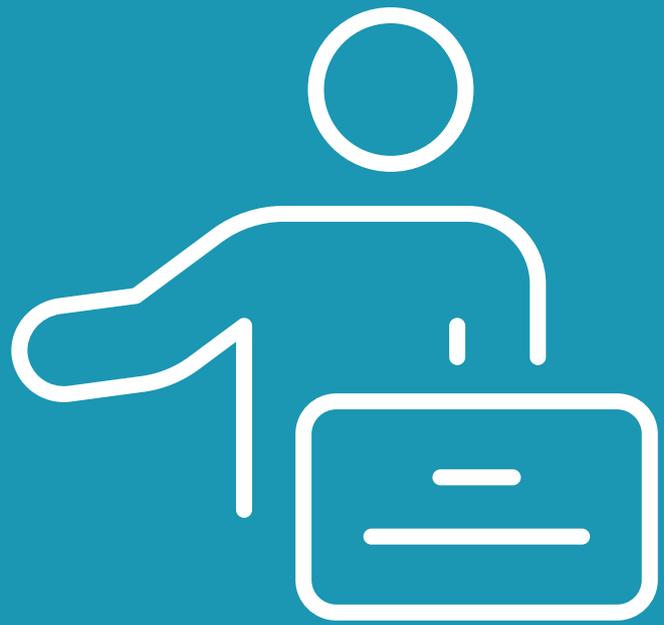
Relativamente à identificação e seleção de estratégias, ajudará conhecer, através da literatura e da experiência de outras escolas, estratégias bem-sucedidas na resolução de problemas semelhantes.

Etapa 3. Implementação do Plano de Melhorias

A implementação das ações de melhoria é orientada pelo plano estabelecido, devendo ser ajustada sempre que os resultados do acompanhamento e da monitorização perspetivados na Etapa 4, do roteiro do plano de melhorias, que decorre quase simultaneamente com a Etapa 3, assim o determinem.

Etapa 4. Monitorização e avaliar das ações

Assim que se dê início à implementação de cada uma das ações de melhoria, é fundamental assegurar a recolha regular da informação necessária ao acompanhamento, à monitorização e à avaliação de cada ação e, caso seja essencial, se reveja o plano de melhorias em função da leitura que se fizer da mesma. De facto, é determinante monitorizar as ações, avaliando a sua implementação (isto é, verificar se as estratégias estão a ser bem implementadas) – **avaliação da implementação** – bem como o seu progresso (ou seja, se as ações estão a originar os resultados pretendidos) – **avaliação do progresso**.

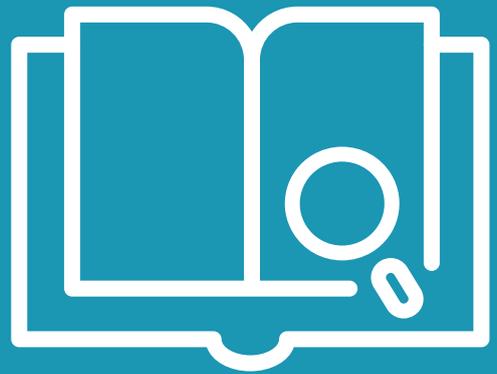


CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em jeito de conclusão, importará lembrar que o Ciclo de Melhoria organizacional compreende dois grandes processos, interdependentes, que se alimentam mutuamente: a autoavaliação e as ações de melhoria.

O processo de autoavaliação (AA) é trabalhoso, consumidor de tempo e exigente, pelo que não se pode deixar tornar numa formalidade e uma rotina ineficaz nas escolas. A AA pode e deve ser útil para a escola, na medida em que promove a identificação de pontos fortes e fragilidades da escola, bem como a elaboração de recomendações que deverão ser consideradas na etapa seguinte, a planificação da melhoria. É, pois, na mobilização dos resultados da autoavaliação, concretizados em ações de melhoria, que reside a sua utilidade.

Com este Guia (uma obra que se pretende em permanente aprofundamento) e o apoio que este grupo de investigadores está disposto a prestar às/aos escolas/agrupamentos, pretende-se que estas consigam potenciar a sua vontade e iniciativa em desenvolver os processos de AA e de melhoria, tornando-os em ações duradouras, com consequências na qualidade do serviço educativo que prestam.



BIBLIOGRAFIA

- Alaiz, V., Góis, E., & Gonçalves, C. (2003). *Auto-avaliação de escolas: Pensar e praticar*. Edições Asa.
- Afonso, A. J. (2010). Notas sobre auto-avaliação da escola pública como organização educativa complexa. *ELO 17*, 13-21.
- Correia, A. P., Fialho, I., Saragoça, J., Silvestre, M. J. & Gomes, S. (2021). A avaliação externa das escolas em Portugal (3º ciclo): um olhar a partir da produção legislativa. In M. P. Bermúdez (Ed.), *Avances en ciencias de la educación. Investigación y práctica* (pp.95-101). Editorial DYKINSON. [ISBN: 978-84-1377-597-5] <http://hdl.handle.net/10174/30239>.
- Góis, E. & Gonçalves, C. (2005). *Melhorar as escolas: práticas eficazes*. Edições Asa.
- Fialho, I. & Coppi, M. (Coord.) (2022). *Sinergias entre autoavaliação e avaliação externa de escolas. Livro de Atas do IV Seminário MAEE e II Seminário Internacional Mecanismos de mudança nas escolas e na inspeção (ebook)*. Centro de Investigação em Educação e Psicologia – Universidade de Évora. 190 pp. [ISBN: 978-972-778-240-6]
- Fialho, I., Saragoça, J., Silvestre, M. J., Correia, A. P. & Gomes, S. (2021). Dos impactos e efeitos da avaliação externa aos mecanismos de mudança nas escolas e na inspeção. In M. P. Bermúdez (Ed.), *Avances en ciencias de la educación. Investigación y práctica* (pp.81-87). Editorial DYKINSON. [ISBN: 978-84-1377-597-5] <http://hdl.handle.net/10174/30244>.
- Fialho, I. (Coord), Saragoça, J., Gomes, S., Silvestre, M. J. & Correia, P. (2023). *Avaliação Externa das Escolas. Mecanismos de Mudança nas Escolas e na Inspeção*. Húmus.269pp. [ISBN: 978-989-755-862-7]
- IGEC (fevereiro, 2019). *Apresentação da escola – Terceiro Ciclo da Avaliação Externa das Escolas*. Disponível em https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3_2018/AEE_3_Apresent_escola.pdf.
- Melo, R. (2009). *Auto-avaliação e regulação nas escolas: O projecto QUALIS de autoavaliação das escolas e unidades orgânicas da Região Autónoma dos Açores*. Tese de doutoramento apresentada à Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- Meuret, D. (2002). O papel da autoavaliação dos estabelecimentos de ensino na regulação dos sistemas educativos. In J. Costa, A. N. Mendes & A. Ventura (Orgs.). *Avaliação de organizações educativas* (pp. 39-50). Universidade de Aveiro.
- Santos Guerra, M. A. (2003). *Tornar visível o quotidiano: Teoria e prática de avaliação qualitativa das escolas*. Edições ASA.
- Scheerens, J. (2004). *Melhorar a eficácia das escolas*. Edições Asa.

