

**MANUEL PEREIRA MAIO**

**AUTOAVALIAÇÃO DE UM AGRUPAMENTO:  
UM PERCURSO DE MELHORIA DA QUALIDADE DE GESTÃO E DO  
SERVIÇO EDUCATIVO DA ESCOLA**

**Orientador:** Professor Doutor Paulo Delgado

**UNIVERSIDADE LUSÓFONA DO PORTO**  
**Instituto de Educação**

**Porto, 2012**



**MANUEL PEREIRA MAIO**

**AUTOAVALIAÇÃO DE UM AGRUPAMENTO:  
UM PERCURSO DE MELHORIA DA QUALIDADE DE GESTÃO E DO  
SERVIÇO EDUCATIVO DA ESCOLA**

Dissertação apresentada na Universidade Lusófona do Porto para obtenção do grau de Mestre no Curso de Ciências da Educação, na Especialidade de Administração Escolar.

**Orientador:** Professor Doutor Paulo Delgado

**UNIVERSIDADE LUSÓFONA DO PORTO**

**Instituto de Educação**

**Porto, 2012**

## DEDICATÓRIA

*A toda a família e amigos*

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Lusófona do Porto em especial à Professora Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins, na figura de Vice-Reitora, pelo franco acolhimento.

Ao Professor Doutor Paulo Delgado, orientador deste trabalho, pelo conhecimento transmitido em forma de reflexão, tão importante para a realização deste projeto.

Ao Órgão de Gestão e a toda a Equipa de Autoavaliação do Agrupamento em estudo pela forma com me receberam, pelo tempo que me disponibilizaram e pela confiança que em mim depositaram.

Aos colegas e amigos que me apoiaram nesta jornada.

## RESUMO

Com o propósito de acompanhar a mudança da sociedade, em Portugal decorre a implementação de várias reformas entre as quais a da Administração Pública. Melhorar o serviço educativo prestado pelas escolas é condição essencial para o aumento da qualificação dos alunos.

A Avaliação e a Auto Avaliação (AA) do desempenho da escola tornam-se cada vez mais importantes no sentido de acompanhar e garantir a evolução e o progresso do sistema educativo. Desta forma, torna-se imprescindível uma reflexão sobre os procedimentos desenvolvidos que visam suprir as necessidades das escolas.

Este projeto de investigação, no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, especialização em Administração Escolar, tem como finalidade dar o seu contributo para esse debate, através da apresentação e discussão dos resultados de dois ciclos avaliativos, tendo sido aplicado, o modelo CAF (Common Assessment Framework). Neste sentido, pretendeu-se averiguar de que forma a AA (Auto Avaliação) contribui para o processo global de gestão da escola.

Fazendo recurso à metodologia de estudo de caso, num Agrupamento de Escolas no interior do país, utilizou-se o paradigma qualitativo para a recolha de dados. Pela análise dos dados foi possível concluir que a aplicação do primeiro ciclo de avaliação, através do desenvolvimento de processos de melhoria da qualidade de serviço prestado, influenciou o segundo ciclo avaliativo. Esta influência foi evidente na melhoria dos planos de ação para colmatar pontos negativos detetados no ciclo avaliativo anterior contribuindo, conseqüentemente, para a melhoria do processo de gestão da escola.

Desta forma, a experiência adquirida, as alterações introduzidas, a convicção dos órgãos de gestão da escola e de quase todas as pessoas que nela exercem a sua atividade permitem concluir que é imprescindível a autorregulação e que a mesma proporcionou benefícios que levaram à melhoria da qualidade de gestão da escola.

**Palavras-chave:** Avaliação; Auto Avaliação de Escolas; Gestão, Qualidade; Melhoria

## **ABSTRACT**

To keep pace with changes in society, several reforms are being implemented throughout Portugal including in the Public Sector. Improving the educational services provided by the schools is essential for increasing students' skills.

Assessment and Self-Assessment (SA) of school performance has become increasingly important in order to monitor and ensure the development and progress of the educational system. Therefore it is essential to reflect on the procedures developed that aim to meet the needs of schools.

This research project, within the Master of Educational Sciences, specialising in School Administration, aims to contribute to this debate by presenting and discussing two evaluation cycles in which the CAF (Common Assessment Framework) model is applied.

This model of self-assessment is designed to be used by all public sectors of the European Union. It aims to help organizations understand and utilise techniques of quality management to improve their performance. In this context, we sought to determine how SA (Self-Assessment) contributes to the overall management of schools.

Making use of the methodology of case study with a group of schools in the interior of the country, we used the qualitative paradigm for data collection. For data analysis, it was concluded that the application of the first evaluation cycle, through the development of processes to improve the quality of service, influenced the second evaluation cycle. This influence was evident in the improvement of action plans to address negative points detected in the previous evaluation cycle contributing therefore to the improvement of school management.

Through the experience gained and amendments introduced, the management bodies of the schools and almost all the people who work there conclude it is essential to allow self-regulation and it provides benefits that lead to improved quality school management.

**Keywords:** Self-Assessment, management, education, process, improvement

## **ABREVIATURAS E SIGLAS**

p - página

pp - páginas

AA- AutoAvaliação

CAF- Common Assessment Framework

CIPP– Contexto, Input, Processo, Produto

CPCJ - Comissão de Proteção de Crianças e Jovens

DGAP- Direção Geral da Administração Pública

DGAEP- Direção Geral da Administração e do Emprego Público

EAA - Equipa de AutoAvaliação

EAE - Equipa de Avaliação Externa

EFQM - European Foundation for Quality Management

EIPA – Instituto Europeu de Administração Pública

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IGE – Inspeção Geral da Educação

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO - International Organization for Standardization

PAA – Plano Anual de Atividades

PCE - Projeto Curricular de Escola

PCT - Projeto Curricular de Turma

PEE - Projeto Educativo da Escola

PEE - Pais e Encarregados de Educação

RI – Regulamento Interno

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

TQM – Total Quality Management

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	12
<b>PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	17
<b>CAPÍTULO I – A QUALIDADE E A AVALIAÇÃO</b>	18
1.1. A Qualidade	18
1.2. Modelos de Gestão da Qualidade	20
1.2.1. Modelos TQM – A Qualidade Total	20
1.2.2. Modelo CIPP (Contexto, Input, Processo, Produto)	23
1.2.3. Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)	24
1.2.4. CAF (Common Assessment Framework)	26
1.3. Sistemas de Certificação da Qualidade	30
1.4. A Qualidade nas Organizações Escolares	33
1.5. A Avaliação nas Organizações Escolares	35
1.6. Conceitos de Avaliação em Educação	38
1.7. Projetos de Avaliação das Escolas	40
1.7.1. A Autoavaliação	42
1.7.2. A Avaliação Interna e a Avaliação Externa	45
1.8. Autonomia, Descentralização e Autoavaliação	47
<b>PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA</b>	53
<b>CAPÍTULO II – ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DE INVESTIGAÇÃO</b>	54
2.1. Objetivos	55
2.2. Caracterização do Agrupamento	56
2.3. Surgimento do Processo de Autoavaliação no Agrupamento	57
2.4. Preparação e Implementação do Processo de Autoavaliação	61

2.4.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação (EAA)	62
2.4.2. Opção pela utilização do Modelo CAF	63
2.4.3. Calendarização da Autoavaliação	63
2.5. Entrevistas Exploratórias	66
2.5.1. Guião da Entrevista	67
<b>CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>69</b>
3.1. Análise do Trabalho Realizado nos Dois Ciclos Avaliativos	69
3.2. Análise e Discussão dos Resultados das Entrevistas	80
3.2.1. Condução das Entrevistas	81
3.3. Análise de Conteúdo das Entrevistas	81
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>100</b>
Anexo I	101

## ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1- Ligações da TQM às Organizações/Escola	21
Quadro 2- Aspetos de Modelização Empresarial	24
Quadro 3- Concetualização do Modelo EFQM na Organização/Escola	25
Quadro 4- Gerações da Avaliação	40
Quadro 5- Projeto de Avaliação junto de Estabelecimentos Educativos	41
Quadro 6- Prós e Contras da Avaliação Interna	46
Quadro 7- Prós e Contras da Avaliação Externa	46
Quadro 8- Distribuição da População Discente do Agrupamento	56
Quadro 9- Distribuição do Pessoal Docente do Agrupamento	56
Quadro 10- Distribuição do Pessoal Não Docente do Agrupamento	56
Quadro 11- Primeira Fase da Autoavaliação - Preparação	64
Quadro 12- Segunda Fase da Autoavaliação - Realização	64
Quadro 13- Terceira Fase da Autoavaliação – Divulgação dos Resultados	65
Quadro 14- Calendarização do 2.º Ciclo Avaliativo	65
Quadro 15- Esquema da Entrevista	68
Quadro 16- Escala de Valores para as Respostas	70
Quadro 17- Propostas de Ações de Melhoria	73
Quadro 18- Escala de Valores para Respostas	76
Quadro 19- População Entrevistada	80
Quadro 20- Abordagem Geral da Análise Categorical	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Excelência da EFQM – Critérios e Peso	24
Figura 2- Conceito de Avaliação	39

## INTRODUÇÃO

Tem-se observado que o mundo tem vindo a mudar rapidamente de paradigmas e tem-se assistido ao aparecimento de novos conceitos ou modelos para compreender as organizações. Uma dessas mudanças produzidas está ligada à tomada de consciência das pessoas, individual e socialmente entendidas, do protagonismo que podem ter na orientação das suas vidas e da vida das instituições.

Este paradigma tem um efeito imediato – cada um de nós passou a distinguir a qualidade das coisas que procura, recebe ou utiliza.

Surge assim o novo paradigma da Qualidade como elemento do paradigma das sociedades mais desenvolvidas e resulta essencialmente de um dado novo: os cidadãos têm a possibilidade de escolher.

Segundo Mucio (2002), a evolução cultural dos países pode ser reconhecida na evolução do conceito da Qualidade.

Historicamente, do séc. XVIII ao séc. XX, a qualidade está centrada nos produtos e nas suas características.

A partir dos anos 60 do séc. XX, o desenvolvimento social e económico conduz a que a qualidade passe a ser determinada pelos clientes. O conceito de Qualidade Educativa, aquele que realmente interessa neste estudo, vai-se ampliando e à consecução de objetivos acrescentam-se os materiais e os processos, como parte da qualidade. Com o alargamento da escolarização, a preocupação com a qualidade desenvolve-se nas organizações educativas dado que as falhas do sistema produzem um quase permanente fracasso escolar. É pois necessário melhorar, e necessário saber como e em que ponto intervir. Desta forma, a avaliação aparece como uma atividade nova e imprescindível.

À medida que se vão descobrindo as causas que produzem fracasso, as instituições educativas, como de resto as outras organizações, reorientam o seu funcionamento de modo a evitar falhas e a garantir resultados. São introduzidos assim novos elementos no conceito de Qualidade. Os Centros Educativos pretendem melhorar o seu desempenho e precisam de olhar para si próprios, num processo que exigirá uma autoavaliação organizada.

O conceito de adequação à finalidade dá protagonismo ao utente na definição do que tem ou não qualidade. A educação passa a considerar o aluno o centro individualizado de aprendizagem, o protagonista, com os seus estilos cognitivos, os seus ritmos, o seu crescimento.

A expressão Qualidade Total como um método de gestão, tem como objetivo o de conseguir a satisfação do utente e responder às suas necessidades melhorando o serviço e

a organização. Em Portugal este movimento avança nas empresas durante os anos 80 e algumas escolas aderem a ele nos anos 90. A qualidade deixa de estar centrada nos produtos ou serviços para passar a enfatizar a satisfação e o valor percebido pelo cliente.

O recente quadro de “autonomia” para o qual foram mobilizadas todas as escolas do nosso país, tem vindo a enfatizar a necessidade de fazer acompanhar os processos de autonomia com dinâmicas rigorosas de avaliação e de prestação de contas à comunidade, como nos refere no seu preâmbulo o Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril:

“É indispensável promover a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais. Para tanto, torna-se necessário assegurar não apenas os direitos de participação dos agentes do processo educativo, designadamente do pessoal docente, mas também a efetiva capacidade de intervenção de todos os que mantêm um interesse legítimo na atividade e na vida da escola. Uma tal intervenção constitui também um primeiro nível, mais direto e imediato, de prestação de contas da escola relativamente àqueles que serve”.

Ora, as escolas enquanto organizações são cada vez mais objeto de um olhar atento dos alunos, dos pais e da sociedade em geral. Não vão poder continuar a ignorar essa atenção que as avalia constantemente e também por isso, devem olhar-se, devem criar mecanismos de observação de si mesmas para poderem estar aptas a conhecerem-se, a reconhecerem-se e a melhorarem para poderem responder aos desafios de avaliações externas mais ou menos formais.

Ainda segundo o Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril “a autonomia constitui não um princípio abstrato ou um valor absoluto, mas um valor instrumental, o que significa que do esforço da autonomia das escolas tem de resultar uma melhoria do serviço público de educação”.

Partindo deste princípio, a autonomia das escolas e a descentralização, constituem aspetos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objetivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação.

Mas, a autonomia, mesmo decretada, não funciona por si só. Têm de ser as escolas a construí-la, deve ser um desiderato de toda a comunidade como uma cultura de responsabilidade e partilha que, para saber o que fazer, deve saber para onde quer ir e deve, a cada momento, saber como melhorar, como corrigir.

A vida na escola não pode esgotar-se na gestão corrente. É preciso observar, conhecer, antecipar, projetar. Para que a escola sobreviva e mantenha um processo dinâmico que lhe permita evoluir, é preciso então que, enquanto organização, tenha uma visão estratégica e se adapte, se prepare para o futuro.

E o futuro fala em qualidade, em competição, em afirmação. A escola enquanto organização tem de procurar a coerência máxima no seu funcionamento para poder alcançar os objetivos a que se propuser. Para isso, deve conhecer o funcionamento dos diversos elementos que a constituem; deve conhecer as condições em que se pode organizar; deve preparar-se tendo em vista planos de eficácia e eficiência elevados.

Assim, depois das tarefas de carácter essencialmente organizativo que constituem as primeiras etapas do desenvolvimento da autonomia da escola, deve seguir-se a construção de um perfil de avaliação da escola, como momento de reflexão interna que inicia o processo de autoavaliação.

A problemática da avaliação de escola tem assumido uma enorme visibilidade no sistema educativo português e os debates sobre a qualidade do sistema educativo, em geral, e das escolas, em particular, têm agitado os diversos atores, nos últimos anos. A Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro, que aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, foi um passo importante para o desenvolvimento de uma cultura de avaliação das escolas, onde é realçado o carácter obrigatório da autoavaliação. Este trabalho exige uma discussão franca e aberta, envolvendo o maior número possível de atores que reflitam sobre o que é avaliar, sobre a importância das organizações se avaliarem, sobre a avaliação como processo de aproximar da qualidade que se deseja, ou seja da excelência.

Para isso, deve então a escola desenvolver instrumentos e metodologias que conduzam à criação e manutenção de processos de avaliação interna sobre o seu desempenho e funcionamento, proceder à recolha e análise de dados indispensáveis à avaliação de tarefas e a uma reflexão alargada sobre o nível de qualidade oferecido.

Neste contexto de mudança e porque estamos empenhados em construir uma nova forma de viver a escola, formulamos a seguinte pergunta de partida:

“De que forma a Autoavaliação contribui para o processo global de gestão da escola?”.

O objetivo principal deste trabalho de investigação é estudar a forma como um Agrupamento realiza o seu processo de Autoavaliação desenvolvendo um estudo de caso.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Averiguar de que forma a Autoavaliação contribui para o processo global de gestão da Escola.
- Perceber até que ponto as propostas sugeridas no 1º Ciclo Avaliativo influenciaram ou não o 2º Ciclo Avaliativo.

- Averiguar de que forma os resultados da AutoAvaliação se traduzem na melhoria dos resultados a nível da Gestão, dos Serviços, do Sucesso educativo e da Satisfação dos “clientes”.

A utilização de determinada metodologia é uma questão essencial em qualquer pesquisa. O método consiste num conjunto de princípios que orientam o investigador no decorrer da sua pesquisa de forma a garantir a validade da informação descoberta.

A nossa escolha incide sobre um estudo de caso, uma vez que “não pretendemos fazer uma investigação sobre uma amostra da população, com pretensões a generalização” (Castro, 1995, p.152).

O estudo de caso, segundo Lima é um:

“exame intensivo, tanto em amplitude, como em profundidade (...) de uma amostra particular, selecionada de acordo com determinado objetivo, de um fenómeno social, ordenando os dados resultantes, por forma a preservar o carácter unitário da amostra, com finalidade única de obter uma ampla compreensão do fenómeno, na sua totalidade.” (Lima (1981, p18)

O método de estudo de caso é “especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspeto de um problema em pouco tempo.” (Bell, 2005; p.23).

Para efeito de investigação e tendo em conta a problemática em estudo, privilegamos a utilização de técnicas que se situam na vertente qualitativa. Deste modo, pela análise de documentos realizou-se uma análise entre os resultados do 1º e 2º Ciclos Avaliativos, averiguando até que ponto as propostas sugeridas no 1º Ciclo Avaliativo influenciaram ou não o 2º Ciclo Avaliativo.

Para além da aplicação desta técnica, recorreremos também à análise de todos os documentos que julgemos pertinentes, tais como: Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto Curricular de Escola, entre outros.

Com esta estratégia de investigação pretendemos encontrar a resposta para a nossa pergunta de partida efetuada. A pergunta que elaboramos no início deste levantar de questões e que serviu de norte para todo o trabalho realizado.

Neste trabalho de investigação, foi utilizado o modelo CAF (Common Assessment Framework), uma ferramenta de autoavaliação, destinada às organizações do setor público, inspirada no Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM).

O trabalho está dividido em duas partes: O Enquadramento Teórico e a Investigação Empírica. A primeira parte (Enquadramento Teórico) é composta por um capítulo onde é feita a revisão da literatura dos dois temas abordados: Qualidade e a Avaliação. Por sua

vez, cada tema tem vários subtemas onde se destacam a importância da autoavaliação na qualidade da organização escola e a apresentação do modelo CAF como ferramenta essencial à permanente melhoria das organizações e impulsionadora de uma cultura de excelência. São assim definidos os critérios e a respetiva subdivisão em subcritérios deste modelo.

Na segunda parte (Investigação Empírica) destacam-se dois capítulos. No segundo capítulo faz-se referência às várias etapas de preparação para a implementação do processo de autoavaliação, isto é, à “Estratégia Metodológica de Investigação”. Deste modo, numa primeira fase faz-se menção: à criação da equipa de autoavaliação e à metodologia por ela seguida. Por último, no terceiro capítulo, na “Análise e Discussão dos Resultados”, ilustra-se a análise dos resultados das duas avaliações efetuadas (2009/2010 e 2010/2011) para tentar perceber até que ponto o esforço efetuado por este Agrupamento se tem traduzido numa mais-valia para toda esta comunidade educativa. Além disso, elaboramos a análise de conteúdo das entrevistas efetuadas a vários elementos da comunidade escolar, nomeadamente a gestão de topo (diretor e subdiretor), a gestão intermédia (coordenadora de projetos), a Equipa de autoavaliação (dois professores, representante de pais e representante de alunos).

Terminamos este trabalho com uma conclusão e com as referências bibliográficas que deram suporte ao estudo teórico.

**PARTE I**  
**ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

# CAPÍTULO I – A QUALIDADE E A AVALIAÇÃO

## 1.1 – A Qualidade

A definição de qualidade não é única. Varia conforme a época, os autores, o objeto, o conceito de qualidade de acordo com os contextos; é um conceito dinâmico que acompanha a dinâmica das ideias.

A definição de qualidade tem sido usada tanto como conceito absoluto como conceito relativo. Ao longo das leituras efetuadas deparámo-nos com algumas definições:

- ▶ Sistema de gestão baseada nos recursos humanos que visa um progresso contínuo no serviço ao cliente a um custo cada vez mais baixo (Hodgetts, 1993 cit. por Brillman, 2000);

- ▶ Filosofia de gestão que pressupõe o envolvimento de todos os membros de uma organização em uma constante busca de autossuperação – contínuo aperfeiçoamento, envolvimento e busca de melhoria constante (Chiavenato, 1999);

- ▶ Capacidade de atender permanentemente às necessidades do cliente; adequação à finalidade ou uso; conformidade com as exigências; visar as necessidades presentes e futuras do utente; conjunto das características de um produto ou serviço que, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente; totalidade dos aspetos e características de um produto ou serviço, importantes para que ele possa satisfazer as necessidades exigidas ou implícitas (ISO 8402, 1986);

- ▶ A qualidade não se faz somente com tecnologia; faz-se com pessoas, sobretudo pessoas capacitadas, treinadas, lideradas e plenamente conscientes das suas responsabilidades; faz-se com a participação e o *empowerment* das pessoas exigindo um comprometimento com a excelência (Chiavenato, 1999);

- ▶ A qualidade apresenta 4 estádios: qualidade da conformidade; satisfação dos clientes; qualidade e valor percebidos relativamente à concorrência; e gestão do valor para o cliente (Bradeley Gale, cit. por Brillman, 2000).

- ▶ A qualidade do serviço pode ter 5 componentes (segundo Whiteley Richard cit. por Brillman, 2000): a fiabilidade; a confiança; o tangível; a empatia; a velocidade de reação.

A palavra qualidade, que por vezes é pouco restritiva, tem sido pouco a pouco substituída por uma variedade de outras palavras como desempenho ou resultados.

Uma das mudanças radicais que se tem verificado na abordagem da qualidade resultou da tomada de consciência do protagonismo de cada um em particular e de todos no grupo social, da importância das escolhas pessoais no governo da sua vida e na das instituições. Ultrapassada fica a importância central dada aos produtos e às suas características.

Uma organização que se propõe a uma gestão voltada para a Qualidade tem consciência de que a sua trajetória deve ser continuamente (re) avaliada. Precisa de pôr em prática atividades que visem estabelecer e manter um ambiente no qual as pessoas, trabalhando em equipa, consigam um desempenho eficaz na busca das metas e missões da organização.

As pessoas e as empresas que procuram qualidade devem criar uma mentalidade positiva de mudança. Qualquer melhoria, pequena ou grande, é bem aceite. Toda a inovação deve ser conhecida, testada e se possível aplicada.

Como suporte dos conceitos de Qualidade está hoje em dia a figura do cliente (que pode ser externo ou interno) e a chave está em quem recebe os serviços, que são aqueles que determinam se estes têm ou não qualidade.

Segundo Municio (2002), o novo paradigma requer um modelo de avaliação balizado por seis princípios específicos do sistema da Qualidade Total:

1 – adequação às necessidades, interesses e expectativas dos afetados, tanto internos como externos à organização;

2 – participação e implicação de todas as pessoas e de todas as equipas na programação, na execução e na avaliação da Qualidade;

3 – procura da melhoria permanente através da prevenção, avaliação e correção automática do sistema;

4 – gestão baseada em realizações e dados devidamente registados e estruturados;

5 – apoio sistemático e compromisso da equipa diretiva com a Qualidade através do processo de gestão;

6 – aceitação do princípio de que todas as atividades têm relação com a Qualidade e não somente as que têm influência direta no produto.

Uma adequada valoração da Qualidade exige uma dupla perspetiva de análise: as características do processo e o momento considerado, por um lado, e a organização produtora por outro.

A observação de partes distintas dificulta a solução do problema da Qualidade, já que, observados parcelarmente os diferentes aspetos, torna-se mais difícil definir as estratégias de melhoria. Para definir a Qualidade é necessário situar-se no conjunto do

processo e fixar a parte que se toma como referência. A Qualidade não é um valor em si mas surge na relação de determinado aspecto com a satisfação do cliente.

Continuando a seguir Municio (2002, p.18), podemos falar em 4 tipos de Qualidade:

1 – Qualidade da definição do produto ou serviço – identificação e seleção das necessidades dos clientes e das condições do contexto em que se vai utilizar esse produto ou serviço;

2 – Qualidade do projeto – quando ajustado o produto ou serviço aos requisitos dos clientes;

3 – Qualidade da realização – na adequação entre o projeto e o produto final

4 – Qualidade dos efeitos – a satisfação dos recetores, a sua percepção do valor do produto ou serviço, o desenvolvimento da organização, o seu impacto social.

A qualidade é um atributo que a maioria das organizações deseja ver associada a tudo aquilo que faz, e as escolas como instituições que frequentemente pretendem transmitir um ideário de qualidade não fogem a esta regra, tentando satisfazer as expectativas dos alunos, pais e cidadãos em geral que encontram na globalização e na sociedade de informação desafios crescentes. Neste sentido, cada vez mais, as escolas procuram conhecer-se a si próprias, identificando os seus pontos fortes e fracos, de modo a poderem implementar processos de melhoria contínua com vista à excelência.

## **1.2 – Modelos de Gestão da Qualidade**

### **1.2.1 - Modelo TQM – A Qualidade Total**

Total Quality Management – TQM – a gestão da qualidade total “é, ao mesmo tempo, uma filosofia de gestão e um conjunto de métodos e instrumentos”.(...) “O TQM é um sistema de gestão que integra uma abordagem de progresso permanente, visando a excelência operacional, incluindo os métodos para elaborar as estratégias.” (Brilman, 2000, p. 251)

Na sua essência, o TQM é uma abordagem de gestão para o sucesso a longo prazo através da satisfação dos clientes. É também um sistema integrado de princípios, métodos e melhores práticas que oferecem uma estrutura para que as organizações encontrem a excelência em tudo o que fazem.

De acordo com Hodgetts (1993, cit. por Brillman) “o TQM é um sistema de gestão baseado nos recursos humanos que visa um progresso contínuo no serviço ao cliente a um custo cada vez mais baixo.” (Brilman, 2000, p.252) Encontramos ainda uma outra referência:

“A gestão da qualidade total, mais do que uma técnica é uma filosofia de gestão centrada na qualidade, aplicada a toda a organização que obriga, numa postura de melhoria contínua, ao envolvimento de todos, dentro da organização, em torno de um projeto comum. Exige que a organização, como um todo, esteja direcionada para a satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes e dos benefícios para os membros da organização e da sociedade em geral. Porque envolve todos os sectores da organização e de todas as pessoas nela interessada. – clientes, colaboradores, fornecedores, sócios e acionistas bem como a sociedade em geral – é a melhor forma de gerir as atividades daquela, melhorando a eficiência e a eficácia dos processos e garantindo um sucesso sustentado. Este depende do equilíbrio e da satisfação dos objetivos de todas as partes interessadas na organização, incluindo a sociedade em geral.” (Leandro, 2002, p.20)

Neste modelo, a organização é vista como um sistema e as suas atividades geridas por processos bem compreendidos e conhecidos pelos seus responsáveis e por toda a organização. A inovação, a criatividade e a aprendizagem contínua e situação, através da partilha de saberes, são encorajados e maximizam o desempenho da organização. A melhoria contínua é o objetivo fundamental da TQM.

A gestão pela qualidade total é um processo de fazer com que os princípios da qualidade constituam parte dos objetivos estratégicos da organização focalizando as necessidades dos clientes. Este tipo de gestão é, por isso, um programa de longo prazo para a mudança da cultura organizacional.

Apresentamos oito conceitos fundamentais da TQM e a sua ligação às organizações educativas (Leandro, 2002, pp.32-35):

**Quadro 1 – Ligações da TQM às Organizações/Escola**

<b>Total Quality Management – TQM</b>	
<b>Liderança e constância de objetivos</b>	As lideranças são fator decisivo nos processos de inovação e de mudança nas organizações.
<b>Orientação para o “cliente”</b> O cliente é o árbitro final da qualidade do produto e do serviço.	No contexto da escola o aluno é o destinatário/utente dos serviços de educação prestados. A satisfação dos interesses e das necessidades e expetativas dos alunos é o objetivo prioritário da escola. A sociedade é o árbitro final da qualidade do “produto” e do serviço prestado.

<b>Total Quality Management – TQM</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Orientação dos resultados</b></p> <p>O sucesso sustentado depende do equilíbrio e da satisfação dos objetivos de todos os interessados na organização.</p>	<p>A nível da escola, o sucesso educativo sustentado depende da forma como se alinha os objetivos da escola com as necessidades e expectativas dos alunos e de todas as partes interessadas na escola.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Gestão por processos e factos</b></p> <p>O desempenho da organização é mais eficaz quando todas as atividades interrelacionadas são compreendidas e sistematicamente geridas como um conjunto de processos articulados, quando as decisões são tomadas com base em informação fidedigna.</p>	<p>No caso da escola, a identificação, compreensão e gestão dos processos que são determinantes dos resultados do desempenho da escola e que se desenvolvem quer no seu interior, quer na interação com o contexto, permitem melhorar a eficácia e a eficiência da escola, tendo em vista o seu Projeto Educativo. Para cada ano letivo a escola deve avaliar os resultados obtidos, comparando-os com os resultados desejados; deve fazer uma gestão racional dos recursos de que dispõe; deve comparar os seus resultados com os resultados obtidos por outras escolas consideradas como tendo um bom desempenho.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Envolvimento e desenvolvimento das pessoas</b></p> <p>O potencial das pessoas numa organização pode ser melhor libertado através da partilha de valores e de uma cultura de confiança e de <i>empowerment</i>, que encoraja o envolvimento de todos.</p>	<p>O modelo atribui um papel importante às pessoas e considera decisiva a sua participação e envolvimento na obtenção de melhores resultados. Na escola, sem esquecer os alunos, os professores têm uma grande importância na condução do processo educativo, sendo apoiados pelo pessoal não docente. O potencial das pessoas e as suas competências são desenvolvidos e aproveitados através da formação, realização e desenvolvimento pessoal e profissional, da partilha de valores e de uma cultura de confiança, de delegação de responsabilidades e de autonomia de ação.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Aprendizagem contínua, inovação e melhoria</b></p> <p>O desempenho organizacional é maximizado quando baseado numa gestão e partilha de saberes, dentro de uma cultura de aprendizagem contínua, inovação e melhoria.</p>	<p>A escola pode maximizar o seu desempenho se assegurar um retorno contínuo de informação a todos os níveis, em particular no que respeita ao processo de ensino-aprendizagem na sala de aula, que permitirá a melhoria da ação, baseado numa comunicação e partilha de saberes adquiridos e de materiais, na interdisciplinaridade e no desenvolvimento do trabalho cooperativo, na perspetiva de uma cultura de aprendizagem contínua, inovação e melhoria. A comparação (<i>benchmarking</i>) com outras escolas deve ser usada para apoiar o aperfeiçoamento.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Desenvolvimento de parcerias</b></p> <p>Uma organização trabalha de uma forma mais eficaz quando estabelece relações de benefício mútuo baseadas na confiança, na partilha de saberes e na integração.</p>	<p>Os interesses da escola poderão beneficiar de relações de benefícios mútuos com outras escolas, instituições universitárias ou outras. As parcerias locais e os fatores intangíveis ligados à gestão do conhecimento e à inserção na cultura local são elementos centrais.</p>

<b>Total Quality Management – TQM</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Responsabilidade pública</b></p> <p>Os interesses da organização e das suas pessoas é melhor servido se for adotada uma abordagem ética e excedidas as expectativas e regulamentações da comunidade.</p>	<p>Os estabelecimentos de ensino público e as pessoas que nele trabalham, em particular os professores, comportam-se de acordo com a ética do serviço público que confere significado às ações individuais e esforçam-se por exceder as exigências, as expectativas e as regulamentações legais, no sentido de ultrapassarem a esfera do pessoal considerando igualmente os interesses dos afetados pelas suas ações.</p>

### 1.2.2 – Modelo CIPP (Contexto, Input, Processo, Produto)

Este método surgiu nos anos 60 e deve a sua sigla, CIPP, às iniciais de Context, Input, Process e Product. Parte da conceção que:

“A avaliação é o processo de identificar, obter e proporcionar informação útil e descritiva acerca do valor e do mérito dos objetivos, da planificação, da realização e do impacto provocado, com a finalidade de servir de guia para a tomada de decisões, solucionar problemas e promover a compreensão dos fenómenos implicados” (Rebollo Catalán, 1993, p.39).

Mais do que servir de guia para a realização de um estudo individual, este modelo destina-se a proporcionar mais meios para a avaliação contínua tendo em vista a tomada de decisões no âmbito de uma organização. A sua utilização destina-se a promover o desenvolvimento e a ajudar os responsáveis de uma organização a obter e a utilizar uma informação contínua e sistemática que lhes permita seleccionar a melhor alternativa para satisfazer as necessidades mais importantes ou para utilizarem o melhor possível os recursos existentes.

De acordo com este modelo, a avaliação é o processo de identificar, obter e proporcionar informação útil e descritiva acerca do valor e mérito das finalidades, da planificação, da realização e do impacto de um determinado programa, com o fim de servir de guia à tomada de decisões, dar resposta aos problemas da responsabilidade e promover a compreensão dos fenómenos implicados.

Há uma distinção entre a avaliação formativa – aquela que é destinada à tomada de decisões,- e a avaliação sumativa – destinada à responsabilização. (Stufflebeam,1987)

Este modelo define quatro tipos/momentos do processo avaliativo: a avaliação do contexto, a avaliação de entrada (input), a avaliação do processo, a avaliação do produto.

Qualquer um destes tipos ou momentos de avaliação tem validade em si mesmo, podendo até ser utilizado isoladamente. Contudo, é a abordagem sistémica e interativa de todos eles que promoverá o melhor apoio à decisão, em especial quando está em causa a mudança institucional no sentido de melhoramento contínuo do seu desempenho.

### 1.2.3 - Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)

O modelo designado pela sigla EFQM da entidade que o desenvolveu, a Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade, constitui um modelo padrão de referência para a avaliação da qualidade das organizações.

De acordo com Brilman (2000, p.260), o modelo EFQM considera que a empresa pode ser modelizada através de dois aspetos: os fatores e os resultados (Fig.1):

**Fig. 1 – Modelo de Excelência da EFQM – Critérios e peso**



Pela modelização representada na imagem supracitada (Figura 1) verifica-se que os cinco fatores terão um peso de 50% assim como os quatro resultados. Procurando uma maior explicitação do assunto, de seguida (Quadro2), nomeiam-se os aspetos que modelam uma empresa.

**Quadro 2 – Aspetos de Modelização Empresarial**

Fatores	Resultados
Liderança	Satisfação dos clientes
Política e estratégia	Satisfação do pessoal
Gestão do pessoal	Integração na vida da comunidade
Recursos	Resultados operacionais
Processos	

Este modelo encontra-se já difundido em diferentes países europeus e em diferentes tipos de organizações empenhadas na promoção da Gestão pela Qualidade Total, estando de igual modo a ser aplicado em alguns estabelecimentos de ensino.

[o EFQM] “é um modelo não normativo e não prescritivo que reconhece a existência de diversas abordagens para alcançar a excelência organizacional (...) que teve de ser operacionalizado, “personalizado”, por forma a adequar-se ao quadro da organização social escola”. (Leandro, 2002, p. 21)

Como o EFQM é um modelo desenhado para a autoavaliação da qualidade das empresas, é necessário precisar o significado de alguns conceitos utilizados quando usados no contexto organizacional da escola.

**Quadro 3 – Concetualização do Modelo EFQM na Organização/Escola**

<b>Conceção organizacional do modelo EFQM</b>	
<p><b>Líder</b></p> <p>A(s) pessoa(s) que coordenam e estabelecem o equilíbrio entre os objetivos da organização e os interesses e as expetativas de todos os interessados</p>	<p>As lideranças são fator decisivo nos processos de inovação e de mudança nas organizações.</p> <p>No caso das escolas são órgãos de liderança os órgãos de administração e de gestão (Conselho Geral, Órgão de Gestão, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo) e os Órgãos de Gestão intermédia (Departamentos Curriculares, Coordenação de Turma, Coordenação de ano)</p>
<p><b>Cliente</b></p> <p>É todo aquele que beneficia das atividades da organização</p>	<p>No contexto da escola o aluno é o destinatário privilegiado, o utilizador imediato do serviço público de educação prestado pela escola (o cliente interno). Mas são também clientes (clientes externos) os pais, os encarregados de educação, a comunidade, a sociedade em geral.</p>
<p><b>Pessoas/Colaboradores</b></p> <p>Todas as pessoas empregadas pela organização qualquer que seja a modalidade contratual.</p>	<p>No caso da escola, são todas as que prestam serviço na escola.</p>
<p><b>Interessados na organização</b></p> <p>Todas as entidades diretas ou indiretamente interessadas na atividade e no desempenho da organização.</p>	<p>No caso da escola, os alunos, os professores, os funcionários, os restantes elementos da comunidade educativa, o Estado, a sociedade em geral.</p>
<p><b>Missão</b></p> <p>É a razão de existir da organização</p>	<p>No caso da escola, a missão, os valores, a visão e a política e estratégia encontram-se referidos no Projeto Educativo e no Plano de Atividades que, juntamente com o Regulamento Interno são os instrumentos operacionais da gestão, administração e organização da escola.</p>
<p><b>Valores</b></p> <p>Os princípios e expetativas que caracterizam a forma como se comportam os colaboradores.</p>	

<b>Conceção organizacional do modelo EFQM</b>	
<p><b>Visão</b> Declaração que descreve e apresentam o que a organização ambiciona ser e deseja alcançar. Além disso, como vai operacionalizar as ações para lá chegar.</p>	<p>Não se trata de avaliar a qualidade das políticas públicas desenvolvidas fora do campo de competência da organização. A Política e Estratégia aqui avaliadas, clarificam o sentido da ação. É a forma como a organização põe em prática a sua missão, visão e valores.</p>
<p><b>Política e Estratégia</b> O enquadramento, ao mais alto nível, que define a missão da organização, os seus valores, visão, objetivos e estratégia.</p>	

Fonte: Leandro (2002, 3 pp. 30-31)

#### **1.2.4 – CAF – Common Assessment Framework**

O Modelo da CAF é uma metodologia simplificada do Modelo de Excelência da EFQM, ajustada às realidades das Administrações Públicas, que permite a autoavaliação, através da qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho numa perspetiva de melhoria contínua.

A CAF é uma ferramenta de autoavaliação da qualidade, desenvolvida ao nível da União Europeia. Em Portugal recebeu a designação de “Estrutura Comum de Avaliação”. É um modelo assente numa estrutura de nove critérios que correspondem aos aspetos globais focados em qualquer análise organizacional, permitindo assim a comparabilidade entre organismos. Os nove critérios são os mesmos que são apresentados para o modelo EFQM.

A CAF, como modelo de excelência, tem como objetivos:

- Modernizar os serviços públicos;
- Otimizar a gestão e o funcionamento dos serviços públicos;
- Promover e facilitar a mudança organizacional;
- Fomentar o planeamento, a definição de estratégias e a orientação dos serviços públicos para resultados;
- Apostar no desenvolvimento dos colaboradores;
- Gerir por processos, em que cada atividade traga valor acrescentado para a escola;
- Satisfazer o cidadão – cliente (alunos e pais/encarregados de educação) e outras partes interessadas;

As vantagens da autoavaliação com base na CAF são: ser construída de modo a proporcionar aos organismos públicos um instrumento de autoavaliação simples de utilizar; permitir aos serviços públicos usar técnicas de gestão de qualidade para melhorar – eficazmente, eficientemente e continuamente – o seu desempenho; fornecer uma avaliação

baseada em evidências; ser uma forma de medir o progresso ao longo do tempo, através de autoavaliações periódicas; focalizar as atividades de melhoria onde são mais necessárias; ser um modelo adaptado ao setor público e exigir poucos recursos (a utilização do modelo é gratuita).

A aplicação da CAF proposta pela Direção Geral da Administração Pública (DGAP) obedece a uma sequência de três etapas que podem ser sumarizadas da seguinte forma (DGAP, 2003, p.21):

1ª ETAPA: Planeamento

- 1 – Definição do âmbito e missão da autoavaliação
- 2 – Constituição da equipa de autoavaliação
- 3 – Planeamento das reuniões e planos de trabalho
- 4 – Definição e distribuição das tarefas
- 5 – Apresentação da CAF à organização

2ª ETAPA: Preenchimento da Grelha de Autoavaliação

- 1 – Definição de indicadores
- 2 – Recolha de dados
  - 2.1 – Pesquisa documental
  - 2.2 – Realização de inquéritos
- 3 – Análise dos resultados
- 4 – Atribuição de pontuações

3ª ETAPA: Divulgação dos Resultados

- 1 – Preparação dos resultados obtidos
- 2 – Elaboração do relatório final
- 3 – Apresentação dos resultados à organização
- 4 – Desafio para a mudança

A CAF – Common Assessment Framework, é um modelo de autoavaliação criado no âmbito da União Europeia especificamente para a Administração Pública, em que os organismos promovem a gestão da qualidade através da realização de diagnósticos que têm por referência um conjunto de boas práticas e indicadores que caracterizam o seu organismo.

Na conferência de Lisboa, em 2000, foi tomado o compromisso, por parte dos responsáveis das Administrações Públicas da União Europeia, em divulgar e promover a utilização da CAF nos seus países.

Comparativamente com a EFQM, e embora derivado deste, é um modelo mais simples e mais fácil de aplicar à Administração Pública. Assenta nos seguintes princípios:

- pertinência e adequação à características específicas dos organismos públicos;
- comparabilidade com os principais modelos organizacionais utilizados pelas principais organizações públicas e privadas da Europa.

Segundo o Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA), a CAF tem três princípios fundamentais:

- Servir como instrumento de partida que permite aos seus gestores públicos que queiram melhorar as suas aptidões de gestão e estejam interessados em aplicar uma ferramenta da qualidade nos seus organismos, realizar uma autoavaliação simples na organização, de forma a ganhar sensibilidade para a utilização destas ferramentas.
- Servir de ponte entre os vários modelos e metodologias utilizadas na gestão de qualidade pelas administrações públicas da Europa.
- Para além de permitir o desenvolvimento de uma cultura de qualidade do serviço público orientado para o cidadão, permite também o desenvolvimento de práticas de *benchmarking*, proporcionando a comparação de meios e resultados com instituições afins.

Desta forma, o modelo CAF é uma metodologia de autoavaliação das organizações, que designa como excelente uma organização, quando esta reúne, simultaneamente, os seguintes pressupostos (Qualis, 2007):

- Tem uma liderança forte, comprometida com uma missão e uma visão para a organização;
- A missão e visão são implementadas através de um planeamento e estratégia ajustados;
- Tem uma política de gestão das pessoas, que exercem a sua atividade na organização;
- Planeia e gere os seus recursos internos e cria parcerias com entidades externas;
- Identifica e aperfeiçoa os processos chave do seu desempenho;
- Ambiciona alcançar resultados que satisfaçam os seus clientes internos, externos e as pessoas que nela colaboram;
- Causa impactos positivos na sociedade;
- Avalia os resultados obtidos na sua atividade central, como método de aferição do nível de cumprimento da sua missão.

A autoavaliação com base no modelo CAF, permite à organização proceder a um diagnóstico do seu funcionamento e dos seus resultados. A CAF adota nove critérios: cinco critérios MEIO e quatro critérios RESULTADOS, subdivididos em subcritérios. São considerados 5 critérios de Meio: Liderança; Gestão de Pessoas; Planeamento e Estratégia;

Parcerias e Recursos; Gestão dos Processos e da Mudança – ou seja, como a organização faz ou opera. São considerados quatro critérios de Resultados: Resultados Relativos às Pessoas; Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes; Impacto na Sociedade; Resultados de Desempenho-Chave - isto é, o que a organização fez ou atingiu e que correspondem aos aspetos principais do funcionamento e do desempenho de uma organização. Depois de avaliados, os critérios conferem à organização uma pontuação que permite determinar os fatores críticos para os melhorar e os aspetos em que a organização já funciona bem mas que podem ser reforçados.

Os resultados do processo de autoavaliação permitem:

- melhorar o desempenho organizacional ao nível das tarefas, atividades e colaboradores;
- elaborar um plano de ação de melhorias;
- melhorar o planeamento estratégico e fornecer dados de apoio à gestão e tomadas de decisões.

Trata-se de um modelo dinâmico, permitindo aos serviços públicos usar técnicas de gestão da qualidade para melhorar – eficazmente, eficientemente e continuamente – o seu desempenho. Fornece uma avaliação baseada em evidências, bem como permite alcançar a consistência na direção da organização e consenso entre todas as partes interessadas relativamente ao que é necessário para melhorar a organização.

A CAF é também uma forma de medir o progresso ao longo do tempo, através de autoavaliações periódicas, estabelecendo uma ligação entre os objetivos e as estratégias visando focalizar as atividades da melhoria onde são mais necessárias.

A aplicação da CAF não tem custos de investimento, uma vez que o modelo é gratuito, sendo também gratuito o acesso à informação específica e materiais de apoio elaborados e disponibilizados, em Portugal, pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

O resultado que se pretende atingir com a implementação de um processo de autoavaliação, utilizando a ferramenta CAF, é essencialmente fazer uma análise exaustiva sobre o funcionamento da organização e, em função dessa reflexão, determinar a forma mais eficaz de melhorar o seu desempenho.

Finalmente, podemos afirmar, que o modelo CAF é um modelo aberto, que se pode implementar nos diversos tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas, do setor secundário ou terciário, com fins lucrativos ou não lucrativos

### **1.3– Sistemas de Certificação da Qualidade**

A História atesta que, em várias épocas, a procura pela qualidade da produção sempre preocupou os proprietários, os fabricantes e os encarregados pela fiscalização do trabalho. Antes da Segunda Grande Guerra, na Europa, no Japão e nos Estados Unidos da América, tiveram início as primeiras tentativas de padronização de procedimentos para um maior rendimento do trabalho. Após a Segunda Guerra Mundial, iniciou-se a atuação da ISO – International Organization for Standardization -, como a conhecemos hoje, sempre em busca da qualidade de produção. A abreviatura “ISO” é inspirada na palavra grega “isos”, que significa “igual”, o princípio que rege qualquer processo de padronização. Com sede em Genebra, na Suíça, a rede de Institutos ISO, espalhou-se por 151 países. O conceito da qualidade foi perseguido por muito tempo pelas indústrias e pela tecnologia, tendo-se estendido ao comércio, à saúde, à medicina, às ciências, aos serviços e à educação. A série conhecida como ISO 9000, apenas surgiu em 1987.

Segundo Saraiva et al. (2000), em Portugal, a 31 de Dezembro de 1998, existiam cerca de 900 organizações com certificados ISO 9000 obtidos (alguns dos quais na área do ensino e formação).

Atualmente, a gestão da Qualidade continua a ser uma das maiores preocupações das organizações, seja ela voltada para a qualidade de produtos ou de serviços. A consciencialização para a Qualidade e o reconhecimento da sua importância, tornou a certificação de sistemas de gestão da Qualidade indispensável para as micro e pequenas organizações de todo o mundo.

De acordo com o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, certificar consiste em “demonstrar a conformidade das características de um produto, serviço ou sistema face a um documento de referência preciso que estabeleça e quantifique os parâmetros que devem ser verificados.” (IAPMEI, 2011, p.1)

A Certificação da Qualidade além de aumentar a satisfação e a confiança dos clientes, reduzir custos internos, aumentar a produtividade, melhorar a imagem e os processos continuamente, possibilita, ainda, a facilidade de acesso a novos mercados e contextos. Esta certificação permite avaliar as conformidades determinadas pela organização através de processos internos, garantindo ao cliente um produto ou serviço concebido conforme padrões, procedimentos e normas.

As normas da série ISO 9000 destacam-se entre os modelos existentes de Sistema de Qualidade, constituindo a referência internacional para a Certificação de Sistemas da Gestão da Qualidade, sendo dirigida a qualquer organização, pública ou privada, independentemente da sua dimensão e setor de atividade.

De acordo com a norma ISO 9000, o Sistema da Gestão da Qualidade é um sistema para o Estabelecimento da Política e dos Objetivos e para a concretização desses objetivos, através de processos coordenados para dirigir e controlar a organização, no que à Qualidade diz respeito.

A norma ISO 9000 é reconhecida como um *standard* de garantia da qualidade, definindo responsabilidades e procedimentos a seguir, garantindo um ótimo funcionamento do sistema. Em Portugal, a certificação de empresas não é feita pelo Estado, é uma atividade de serviços existente no mercado no âmbito de um quadro nacional para o desenvolvimento da qualidade, designado por Sistema Português da Qualidade que é gerido pelo IPQ (Instituto Português da Qualidade).

De acordo com pesquisas efetuadas (ISO 9000 – Wikipédia), os requisitos exigidos pela norma ISO 9000 auxiliam numa maior capacitação dos colaboradores, melhoria dos processos internos, monitorização do ambiente de trabalho, verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores entre outros pontos, que proporcionam maior organização e produtividade que podem ser identificados facilmente pelos clientes. Estas normas foram elaboradas através de um consenso internacional sobre as práticas que uma organização pode tomar com a finalidade de atender plenamente os requisitos de qualidade do cliente. A ISO 9000 não determina as metas a serem atingidas pelas organizações a serem certificadas: a própria organização é que as estabelece. Um pedido de certificação exige um grande envolvimento das diversas partes da organização, pelo que esta tem de o querer efetivamente. Contudo, cada vez mais se torna uma imposição do mercado, mesmo a nível internacional.

A certificação das organizações não é o grande objetivo da Qualidade, deve, isso sim, significar o seu limiar mínimo de bom funcionamento, o ponto de partida para atingir a qualidade total, pois o mercado (concorrentes e clientes) continuará em mutação.

A obrigatoriedade de uma organização efetuar revisões periódicas ao sistema, através da realização de auditorias internas (auditorias de acompanhamento), faz-nos perceber que qualquer certificação é temporária. Deste modo, o Certificado indica a data de validade bem como o respetivo âmbito.

A certificação traz vantagens a qualquer organização, tanto a nível interno como a nível externo. Internamente, verifica-se uma melhoria do funcionamento da organização, a diversos níveis: a certificação atua como um fator motivador, ao exigir a participação de todos e ao estabelecer obrigações na formação dos recursos humanos, contribuindo para a criação de uma nova cultura no sentido da melhoria contínua da qualidade da empresa; determina, ainda, a definição clara de responsabilidades, contribuindo para a redução de custos, devido à diminuição de desperdícios, de rejeições e de reclamações. No plano

externo, mesmo internacional, a certificação confere uma melhor imagem à organização atraindo a confiança dos seus atuais e potenciais clientes.

Em Portugal, a nível de instituições de ensino, existe um guia “ISO 9000 para Instituições de Ensino e Formação” que visa auxiliar as instituições interessadas em implementar um Sistema de Garantia da Qualidade em conformidade com as normas ISO 9000 utilizadas em Pequenas e Médias Empresas.

As instituições têm procurado acompanhar as exigências concorrenciais. Por isso, “nas últimas décadas, assistiu-se a um desenvolvimento e massificação do ensino a que nem sempre correspondeu a transferência de fundos públicos para a educação nas mesmas proporções” (Parker, 2002, p.611). Tal situação fez com que as instituições de ensino, no sentido de garantirem a qualidade, procurassem fazer mais e melhor com menos recursos e fez emergir questões de eficácia de gestão e de responsabilidade.

Devido a estas e outras circunstâncias, tudo se congrega para que a Gestão da Qualidade no Ensino pareça estar finalmente a despertar e, prova disso, é a assinatura da Carta Europeia da Qualidade (1998), em que se subscreve “a promoção de uma abordagem generalizada da qualidade no sector empresarial e na sector público e o desenvolvimento do ensino da qualidade em todos os níveis do sistema de educação, do 1º Ciclo ao Superior.” (Saraiva et al., 2000, p.12)

Apesar de necessidade de excelência estar presente na agenda de todas as instituições existem algumas barreiras que se colocam quanto à implementação de sistemas de qualidade no seio das instituições de ensino, nomeadamente: os elevados níveis de descentralização (*empowerment*) dos docentes; a ausência de formação dentro das escolas dos princípios e ferramentas da qualidade; a diversidade de potenciais clientes, em que cada um dos diferentes tipos de *stakeholders* tem diferentes perspetivas; culto do individualismo; inexistência de mecanismos de recompensa e de reconhecimento do mérito; o fato de a liderança de uma escola ser difícil de assumir (Marques, 2008).

A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) numa instituição de ensino demora tempo, sendo necessário esperar para poder vir a usufruir dos resultados, muitas vezes só visíveis a médio prazo. Um processo destes só conduz a melhorias se houver empenho e esforço por parte de todos os colaboradores e uma eficiente comunicação e motivação interna. Não basta contratar alguém de fora para pôr o processo em marcha e acompanhá-lo. É preciso mais, incluindo um compromisso total com os princípios, confiança nas ferramentas, e, sobretudo, é preciso acreditar que a melhoria é possível e que a mudança é positiva.

Para implementar um sistema de qualidade não existem receitas mágicas. A adesão integrada a um SGQ pressupõe a construção e implementação de um verdadeiro Projeto de

Escola/Agrupamento, assente na definição de uma estratégia de desenvolvimento, visão, missão e valores. Na definição de um Projeto de Escola/Agrupamento, têm de ser tidos em consideração alguns aspetos, como sejam: o alinhamento de todos os colaboradores à volta do tecido organizacional, de molde a melhorar e tornar mais eficaz o funcionamento, clarificar os propósitos e reforçar a excelência da instituição.

## **1.4 – A Qualidade nas Organizações Escolares**

O termo Qualidade (do latim *Qualitate*) é utilizado em situações bem distintas. Por exemplo, quando se fala da qualidade de vida das pessoas de um país ou região ou quando se fala da qualidade da água que se bebe ou do ar que se respira. O termo tem diversas utilizações, e até mesmo dentro da mesma utilização pode ser aplicado de modos diferentes, o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva.

Também na área da educação, a definição do conceito de Qualidade da Escola e do Ensino é complexa pela natureza dos pressupostos teóricos que a fundamentam e pelos diferentes sentidos que esta palavra tem adquirido ao longo dos tempos. Numa abordagem organizacional da escola, os processos predominantemente ligados à gestão e administração associam-se a processos de natureza pedagógica, que interagem constantemente. Para além disso, os alunos são colaboradores, destinatários, mas também são o resultado final do trabalho dos professores, assim como “produto” adequado às necessidades e expectativas de outros “clientes”, como por exemplo outros níveis de ensino.

A escola encontra-se integrada numa lógica de “serviço público” uma vez que:

“A Qualidade da prestação do serviço público, que é o da educação, é hoje um imperativo. A alteração das relações sociais nas atuais sociedades da informação e do conhecimento e a “nova economia” introduzem novas exigências em matéria de educação reforçando o papel central do sistema educativo e da escola na formação de uma sociedade com capacidade de permanente aprendizagem e de aplicação intencional do conhecimento e, portanto, com aptidão para a mudança, sobretudo ao nível da tecnologia.” (Leandro, 2002, p.11)

Há uma ênfase subjetiva neste tipo de serviço já que “no domínio das organizações educativas não é aceitável legitimar uma ideia normalizante de qualidade que asfixie a imaginação dos atores escolares e a diversidade dos caminhos para a realizar.” (Sanches, 1997, p.165)

Existem aspetos fundamentais para abordar a qualidade. Goddard e Leask (1992, cit. por Sanches, 1997, p.166), identificam quatro pontos-chave para chegar a ela,

nomeadamente: a) a diversidade de visões da qualidade dos parceiros da educação; b) a precariedade dos consensos construídos em torno da qualidade, dado o evoluir das necessidades sociais; c) a dependência da qualidade relativamente aos resultados que implicam um processo de longo termo; d) a dificuldade em considerar a qualidade do ensino e da educação como objeto de medida, quantificação e inspeção.

Ao longo deste estudo, foram detetadas várias e diferentes conceções sobre a qualidade, nomeadamente, a qualidade do ensino e da escola alicerça-se no esforço da autonomia das escolas e no poder profissional dos professores; a qualidade depende de estruturas que facilitem a realização do trabalho educacional das escolas; a qualidade depende do meio social em que a escola se insere, etc..

Pelo que foi referido e pela natural evolução social e organizacional, concordamos que o conceito de qualidade “não possuirá nunca uma conotação permanente, evoluindo em função de objetivos situados histórica e politicamente. Será afetada por um relativismo de valores e de finalidades; resultará de decisões políticas nem sempre legitimadas pela comunidade educativa.” (Sanches, 1997, p.166)

A adequação da introdução da qualidade nas organizações escolares levanta dificuldades. Como se mede? O que significa qualidade para todos? Como se adequam os modelos tecnicistas da qualidade aos campos do ensino e ao funcionamento organizacional da escola? Será legítimo equacionar a qualidade em termos de eficiência e omitir questões de justiça e de valores?

Para além disso, a complexidade e ambivalência do conceito de qualidade revela-se na sua convivência com os termos eficácia e excelência – eficácia surge como um atributo necessário mas não suficiente para que o ensino seja de qualidade e atinja o grau de excelência.

Na opinião de Sanches (1997, p.169), “aceitar que ao conceito de qualidade se podem atribuir significados diversos torna imperioso que, na determinação dos critérios de qualidade se faça referência expressa à ordem de significados e de valores em que estes critérios se inscrevem”.

Por outro lado, Carr (1989, cit. por Sanches 1997, p.170), considera que a “apreciação da qualidade de ensino tem de ser feita através de critérios que se identifiquem com o valor intrínseco da atividade de avaliar”.

Considerada como finalidade a atingir, a qualidade requer um trabalho de construção coletiva e partilha de ideias.

O apelo do discurso político para a qualidade e eficácia da educação completa-se frequentemente com a recomendação da avaliação dos projetos educativos e do próprio sistema, como modo de garantir ou controlar a consecução dos objetivos propostos. Porém,

o discurso científico sobre a avaliação e a qualidade têm sublinhado a importância da avaliação como estratégia de reforma.

Cada vez mais se pensa que a qualidade do sistema escolar resulta da mudança de atitudes relativas à própria qualidade educativa e de uma mudança cultural na gestão das escolas. Esta mudança, segundo Horwitz (1990, cit. por Clímaco 1991, p.88), implica “uma cuidadosa definição do próprio conceito de qualidade; uma revisão dos objetivos e práticas educativas, baseada num processo sistemático de informação; a importância atribuída e a atenção prestada a todos os intervenientes no processo educativo, independentemente do seu estatuto no sistema; o controlo sistemático dos progressos dos alunos e dos resultados educativos”.

Para conhecer a evolução das instituições é necessário estabelecer parâmetros de medida da qualidade que facilitem a vida ao gestor na tomada de decisões. A medição da qualidade dos produtos e serviços da instituição vem suprir essa necessidade através do uso de indicadores.

Para o seu bom funcionamento as instituições dispõem de indicadores de desempenho da qualidade que orientam o gestor por lhe darem dados objetivos sobre a competitividade da organização e as suas relações com os *stakeholders*. A utilização de indicadores requer que eles sejam o reflexo da instituição como um todo, apontando a direção estratégica a seguir pela organização.

É neste sentido que é requerida a autoavaliação e, no caso particular aqui considerado, nas escolas. A autoavaliação indica ao gestor e a todos os elementos da instituição se esta está a ser competitiva no seu propósito. Assim, indica se a Escola está a prestar um bom serviço a todos os *stakeholders*, desde os colaboradores que para ela trabalham (docentes e não docentes), até aos seus clientes (alunos, encarregados de educação e em última análise o Estado, cujos interesses e prioridades são servidos pela escola pública).

Mas, para a mudança ser consistente, para a melhoria efetiva se dar, é necessário envolver todos os atores na compreensão e na conceção da própria mudança.

## **1.5 – A Avaliação nas Organizações Escolares**

“A globalização da escola será apenas um dos componentes da globalização do mundo e já está em marcha” (Mariotti, 1996, p.80). Este contexto de globalização trouxe o exacerbar de um discurso de competitividade e de necessidade de melhoria contínua para as organizações. Num país com as características do nosso (Portugal) foi visível a

necessidade de uma reforma administrativa que exige um diagnóstico do estado do funcionamento dos serviços prestados pela Administração para se poderem aplicar medidas de melhoramento ou de inovação. Para isso, a avaliação externa das escolas pode dar um importante contributo.

No entanto, se por um lado, a avaliação externa comporta aspetos essenciais como a transparência e a imparcialidade pela existência de avaliadores externos, por outro, o recurso a momentos de autoavaliação pode preencher lacunas deixadas pela avaliação externa. Pode permitir, por comparação, identificar os pontos de contacto e de divergência, mas sobretudo pode permitir uma reflexão, uma troca de ideias que pode ajudar a ultrapassar resistências e barreiras à mudança.

“A avaliação deve servir como instrumento passível de incrementar a elaboração de diagnósticos sucessivos como forma de se poder ter uma base de análise para o estabelecimento das inovações necessárias ou de medidas corretivas para as escolhas científico-pedagógicas e para os desempenhos.” (Madureira, 2004, p.40)

Considerando a escola como um importante espaço de socialização e de educação, parece-nos oportuno pensar a avaliação como um meio de melhorar a qualidade dos serviços prestados partindo do princípio que melhorando a qualidade dos serviços podemos melhorar o desempenho dos que procuram a escola para o seu êxito pessoal, profissional e social.

Se, em grande parte, muitos dos estudos realizados, apontam causas sociais para as desigualdades no sucesso escolar, não é menos verdade que o desempenho das escolas e dos professores pode atenuar essas desigualdades de origem. Daí a importância da avaliação escolar, da autoavaliação das escolas que possa levar a uma reflexão conjunta dos agentes envolvidos para que todos possam contribuir para uma melhoria contínua da organização escolar.

De acordo com Ferrão (1996 cit por Madureira, 2004, p.28), no que concerne à sua utilidade genérica, a avaliação das escolas pode ser equacionada sob três aspetos distintos:

- No que concerne à *utilidade estratégica*, a avaliação pode ser percecionada como uma possibilidade de promover o diálogo, a autoestima e o incremento da aprendizagem organizacional coletiva, através da investigação das prestações individuais e coletivas dos atores organizacionais e da identificação dos seus pontos fortes e pontos fracos;
- No que respeita à sua *utilidade instrumental*, a avaliação é passível de ser equacionada enquanto ferramenta dinamizadora das boas práticas da gestão, ajudando a fortalecer o relacionamento e a coerência entre objetivos, estratégias e procedimentos

organizacionais, através da utilização da informação proveniente do *feed-back*, para a introdução de medidas corretivas;

▪ Relativamente à sua *utilidade substantiva*, a avaliação pode ser encarada como um instrumento para a melhoria contínua, permitindo a partir do *feed-back*, a reconceptualização de políticas, estratégias e programas, aprofundando desta forma o seu papel de mero corretor de erros.

O recurso aos indicadores do desempenho como mecanismo de avaliação e autoavaliação das instituições, decorre da convicção de que aqueles constituem dados de informação de base que permitem a produção de conhecimento útil, descrevendo de uma forma simples uma determinada realidade, denunciando de forma subtil determinados traços permanentes de uma situação e orientando a necessária pesquisa subsequente.

“Um modelo de indicadores de desempenho não é apenas um conjunto de informações estatísticas mais ou menos importantes, e em relação ao qual se verifica se as escolas cumprem ou não os requisitos da qualidade. Um modelo de indicadores tem de ser olhado como um instrumento de gestão importante, na medida em que produz “conhecimento” e apoia a tomada de decisão. Neste sentido, não pode ser definido ou estabelecido sem se apoiar fortemente na experiência dos que trabalham na escola” (Ministério da Educação, 1995, p.23).

Na avaliação informal da escola são muitas vezes usados critérios excessivamente simplificados. Por exemplo, a percentagem de aprovações é dada como um dado objetivo e explicada de forma simples ainda que intencional. Os *rankings* apresentam uma seriação das escolas secundárias em função dos resultados alcançados pelos alunos nos exames nacionais do 12º ano. Na análise não se equacionam quais as condições de aprendizagem, que tipo de alunos frequenta a escola, como foi realizada a avaliação, que alunos desistiram precocemente, qual a origem social dos alunos, etc.

Ora, quando falamos da qualidade das escolas, quando pretendemos avaliá-las e compará-las utilizando critérios pouco rigorosos, o que conseguimos é confirmar as hipóteses prévias.

“Avaliar uma escola tem como finalidade compreender e valorizar as suas práticas, as suas relações e o seu discurso pedagógico, facilitar a tomada de decisões e, também, formular e reformular teorias sobre a Escola, de tal modo que se estabeleça uma circularidade compreensiva na dialéctica permanente da teoria e da prática. A teoria inspira a ação e a avaliação e, por sua vez, da ação reflexiva e da avaliação surgem novas reformulações teóricas que explicam a realidade educativa.” (Santos Guerra, 2003, p.24)

Muitas das teorias sobre organização nasceram e desenvolveram-se com o apoio e a intenção de aprofundar a compreensão e melhorar os resultados da atividade empresarial não escolar. No entanto, a escola em si é outra coisa. A natureza dos seus objetivos, a complexidade dos seus processos, o conjunto de interesses e valores vinculados ao seu funcionamento e o carácter social do sistema no qual se inserem as escolas, fazem com que não se lhes possa aplicar a maior parte das considerações que as teorias organizativas formulam.

Deste modo, a especificidade da escola conduz a que, numa perspetiva local, seja necessária a conjugação de esforços no sentido da criação de procedimentos comuns que facilitem a implementação de uma avaliação adequada à sua realidade.

É absolutamente necessário impulsionar o processo de avaliação das escolas a partir de uma perspetiva qualitativa: para melhorar a tomada de decisões, para desenvolver o profissionalismo docente e para criar atitudes de autocrítica que favoreçam a mudança.

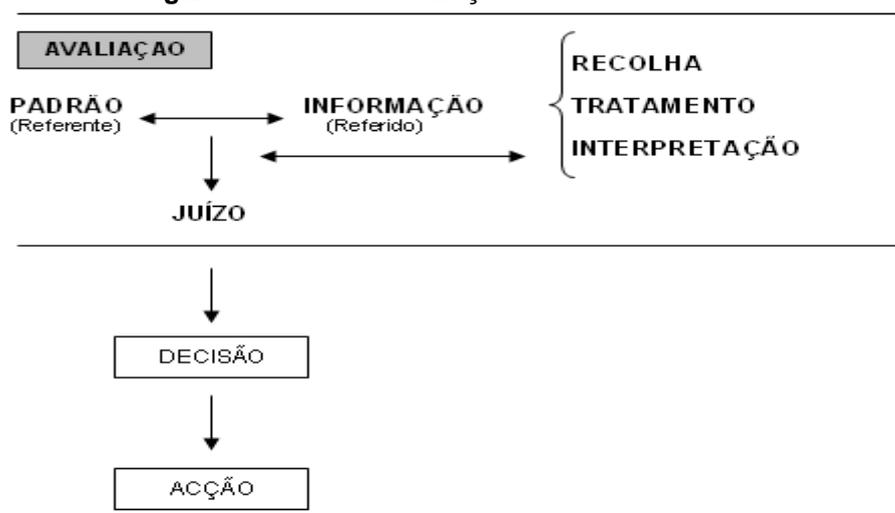
## **1.6 – Conceitos de Avaliação em Educação**

Por tradição, o conceito de avaliação em educação tem estado associado apenas à avaliação do conhecimento dos alunos. A avaliação era identificada como uma “medida” das aprendizagens. A distinção entre avaliação e medição é nos dias de hoje consensual. É também verdade que existe um amplo consenso acerca da perceção de avaliação como “a investigação sistemática do valor ou mérito de um objeto.” (Joint Committee, 1994 cit. por Alaiz et al., 2003, p.9)

Ao longo das leituras efetuadas, fomos encontrando vários conceitos para definir a avaliação como por exemplo: “O sentido chave do termo avaliação refere-se ao processo de determinação do mérito ou valor de alguma coisa ou ao produto desse processo” (Scriven, 1991, p.139); ou visto como “um processo de recolha de informação que se compara com um conjunto de critérios ou padrões que tem como consequência a formulação de juízos.” (Alaiz et al., 2003, p.9)

Outros autores, nomeadamente os francófonos, preferem definir a avaliação como juízos de valor que relacionam um referido a um referente. Deste modo, “a avaliação é um ato deliberado e socialmente organizado que termina na produção do juízo de valor” (Barbier, 1990, p.32). Ou ainda, para outros, (Tenbrink, 1988; De Ketele, 1988, cit. por Alaiz et al., 2003, p.9) mais abrangentes no conceito de avaliação, incluem nela a “tomada de decisão”. Definem avaliação como “o grau de adequação entre informações e critérios adequados aos objetivos fixados, apontando para uma tomada de decisão”. A relevância é colocada na decisão e não no juízo de valor, como ilustra o esquema da página seguinte

**Fig.2 - Conceito de Avaliação**



Fonte: Alaiz et al. (2003, p.10)

Os novos conceitos e as novas necessidades fizeram evoluir o conceito de avaliação, da mesma forma que foram evoluindo os modelos e as práticas de avaliação.

Os investigadores Guba e Lincoln (1990 cit. por Alaiz et al., 2003, p.10) apresentam uma perspetiva histórica, esquematizando a evolução do conceito e prática da avaliação em quatro momentos que designaram por “quatro gerações de avaliação”. Numa primeira geração, avaliar e medir são termos equivalentes. O avaliador é um técnico que recorre a uma quantidade de testes e escalas, aplicando o método científico para avaliar o indivíduo.

Na segunda geração, a avaliação centrar-se nos objetivos. A medida passa a ser apenas um dos instrumentos de avaliação com vista a detetar os pontos fortes e fracos do que se pretende avaliar, relativamente aos objetivos traçados. Aqui o avaliador, embora seja um técnico, é mais um especialista na definição de objetivos e um narrador.

A terceira geração tem como finalidade a emissão de um juízo acerca do mérito e do valor do que se pretende avaliar. Integra por isso o julgamento no ato de avaliar. O avaliador é o juiz que descreve e aplica ou constrói instrumentos, funcionando assim como narrador e técnico.

A avaliação da quarta geração assenta na procura de discursos consensuais sobre o objeto de avaliação, tendo o avaliador um papel de coordenador no processo de negociação, em que os avaliados são (co) autores da sua avaliação. Este tipo de avaliação inscreve-se no paradigma do construtivismo.

Para dar uma visão mais clara do que referimos, a seguir construímos um quadro resumo das diferentes gerações de avaliação. Assim, identificamos:

**Quadro 4 – Gerações de Avaliação**

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

Fonte: Góis e Gonçalves (1999)

As diferentes concepções e práticas de avaliação coexistem no tempo. Tendo em atenção a diversidade de interesses presentes numa escola é sempre importante criar espaços de reflexão, de partilha e de participação sobre os seus modos de organização e funcionamento, pelo que a quarta geração talvez seja a que mais se adapte à melhoria do desempenho da escola.

## **1.7 – Projetos de Avaliação das Escolas**

A importância e a pertinência de se implementarem dispositivos de avaliação, e sobretudo de autoavaliação, das escolas e das suas políticas, tornam-se particularmente evidentes num quadro crescente de autonomia como aquele que se perspetiva para Portugal.

Assim, nos últimos anos têm sido desenvolvidos alguns projetos que emergiram enquanto iniciativas e intervenções de avaliação junto dos estabelecimentos educativos, dos quais merecem ser destacados o Observatório da Qualidade da Escola, o Projeto Qualidade XXI, o Programa Avaliação Integrada das Escolas, o Projeto Melhorar a Qualidade, o Programa Aves – Avaliação de Escolas Secundárias e o Projeto de Aferição da Efetividade da Autoavaliação das Escolas.

Podemos verificar, através do quadro seguinte (Quadro 5), as especificidades de cada uma destas iniciativas e qual o seu contributo para o edifício avaliativo do sistema escolar.

**Quadro 5 – Projetos de Avaliação Junto de Estabelecimentos Educativos**

Projeto	Realização	Entidade respons.	Escolas particip.	Âmbito	Princípio orientador	Modelo	Crítérios/ Instrumentos	Vantagens	Obstáculos
Observatório da Qualidade da Escola	1992-1999	GEP/Ministério da Educação	Cerca de 1000 Escolas	Programa Educação para Todos (PEPT)	Produção sistemática de informação sobre o desempenho global das escolas	Auto avaliação e monitorização	Contexto sociofamiliar dos alunos; Ensino; Funcionamento da escola; Resultados educativos	Representa o primeiro esforço no sentido de avaliar o desempenho das escolas em Portugal	Processo de recolha de dados; escassez de tempo; insuficiente acompanhamento das escolas
Projeto Qualidade XXI	1999-2002	Instituto de Inovação Educacional (IIE)	Escolas Nacionais EB2,3 Ciclos e Secundário	Projeto-Piloto Europeu "Avaliação da Qualidade na Educação Escolar"	Fomento de estratégias para a melhoria da qualidade educacional das escolas	Auto avaliação	Grupo monitor do projeto; "Amigo crítico"; Plano de autoavaliação; Plano de Ação para a Melhoria da Qualidade da Escola	Constituição e funcionamento de redes e parcerias entre as escolas	Indisponibilização dos instrumentos de trabalho às escolas; Não consideração das experiências de avaliação anteriores; Inviabilização do recrutamento do "amigo crítico"
Programa Avaliação Integrada das Escolas	1999-2002	Inspeção Geral da Educação (IGE)	30% dos estabelecimentos do sistema escolar	Renovação do papel da IGE no desenvolvimento do sistema escolar	Papel de intervenção relevante na avaliação de desempenho das escolas, valorizando a autonomia de gestão de cada escola	Avaliação externa integrada	Organização e gestão escolar; Clima relacional, participativo e de liderança; Processo de ensino e de aprendizagem; Contexto sociofamiliar; Resultados do desempenho dos alunos	Assenta nas experiências avaliativas antecedentes, salvaguardando as vantagens da adequação às realidades locais; A escola é concebida como um todo complexo	Centralidade exagerada no desempenho dos alunos; Falta de visibilidade do programa; Ambição do programa; Inexistência de avaliadores com formação e experiência
Projeto Melhorar a Qualidade	2000-2004	Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo (AEEP) e QUAL, Formação e Serviços em Gestão da Qualidade	Cerca de 50 escolas	Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM)	Proporcionar às escolas associadas a possibilidade de realização de um exercício voluntário de autoavaliação	Autoavaliação (adaptação do Modelo de Excelência do EFQM)	Liderança; Gestão das pessoas; Política e estratégia; Parcerias e recursos; Processos; Resultados-pessoas; Resultados-clientes; Resultados-sociedade; Resultados-chave do desempenho	Partilha de conhecimentos e de boas práticas entre os estabelecimentos de ensino	Pouca adesão por parte das escolas
Programa AVES – Avaliação das Escolas Secundárias	2000 - ...	Fundação Manuel Leão	33 Escolas	Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo (IDEA) da Fundación Santa Maria	Interrelacionar a identificação dos fatores da qualidade do desempenho das escolas com as ações e projetos que mobilizam em ordem à melhoria do desempenho	Modelo de dinâmicas de autoavaliação apoiadas por mecanismos externos, organizado em quatro níveis: entrada, contexto, processos e resultados	Contexto sociocultural; Processos de escola; Processos de sala de aula; Resultados escolares dos alunos	Adesão voluntária dos estabelecimentos de ensino	

Projeto	Realização	Entidade respons.	Escolas particip.	Âmbito	Princípio orientador	Modelo	Crítérios/ Instrumentos	Vantagens	Obstáculos
Projeto Aferição da Efetividade da Autoavaliação das escolas	2004-2006	Inspeção Geral da Educação (IGE)	250 Escolas	Quadro de autonomia das escolas	Desenvolvimento e consolidação de uma atitude crítica de auto questionamento relativa ao desempenho das escolas	Meta avaliação; Aferição e auto avaliação	Visão estratégica da autoavaliação; Valorização dos recursos; Melhoria dos processos estratégicos; Efeitos nos resultados educativos	Produção de informação de retorno para as escolas assente numa cultura institucional de qualidade; Reconhecimento da importância da avaliação no novo contexto de autonomia das escolas	
Programa de Avaliação Externa das Escolas	2006-...	Ministério da Educação	102 Escolas	Nomeação de um grupo de trabalho de avaliação das escolas	Desenvolvimento de referenciais para os processos de avaliação externa e de autoavaliação, possibilitando a comparação de boas práticas das escolas	Avaliação externa e auto avaliação	Avaliação externa; Resultados; Prestação do serviço educativo; Organização e gestão escolares; Liderança; Capacidade de autorregulação e progresso da escola	Implementação de contratos de desenvolvimento, considerando os resultados da avaliação; Reforço da autonomia das escolas	

Fonte: Rosa; Sarrico e Coelho (2008)

Como podemos verificar através do quadro supracitado, ao longo destas últimas duas décadas o sistema educativo português tem sido objeto de diversos programas/projetos de avaliação das escolas (avaliação externa e autoavaliação) dos ensinos básico e secundário, o que nos leva a concluir que as iniciativas de organismos da administração educativa, tais como: a Inspeção Geral de Educação, o Instituto de Inovação Educacional, a Associação para o Desenvolvimento de Projetos e Estudos em Avaliação e a Fundação Manuel Leão, bem como de associações sectoriais, são exemplos de esforços desenvolvidos na área da avaliação do desempenho global ou parcelar das escolas.

### 1.7.1 – A Autoavaliação

O aumento da autonomia e a crescente pressão social que cada vez mais se exerce sobre as escolas, vão torná-las mais responsáveis perante a comunidade e até perante o país. Os desafios que se colocam à escola de hoje e os problemas que enfrenta, vão “obrigar” a escola a desenvolver mecanismos que respondam atempadamente às situações com que se deparam no seu dia-a-dia. Uma das práticas a que as escolas têm recorrido com alguma relevância traduz-se na autoavaliação.

A autoavaliação (Alaiz et al., 2003, p.21) é um conjunto de características específicas que podem ser resumidas do seguinte modo:

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

É num caminho dirigido para a autonomia que faz sentido considerar a autoavaliação porque a necessidade do processo de autoavaliação radica na capacidade de desenvolvimento curricular e de aperfeiçoamento do profissionalismo docente e na melhoria da organização.

Segundo Leandro (2002, p.28), a autoavaliação estruturada tem as seguintes vantagens:

- É uma ferramenta sólida de diagnóstico do estado global da escola, num dado momento, servindo para identificar os seus pontos fortes e os pontos de melhoria, permitindo traçar planos de ação consistentes com o Projeto Educativo, que conduzirão às referidas melhorias ou, até mesmo, à reformulação deste;
- É uma metodologia válida a todos os níveis da escola, podendo ser aplicada parcialmente ou à escola como um todo;
- É uma forma de alinhar os objetivos e metas da escola configurados no seu Projeto Educativo com a política e estratégia definidas;
- É uma forma de empenhar o Órgão de Gestão, enquanto motor para a vida da escola, no desenvolvimento de uma cultura de Qualidade;
- É uma boa prática de gestão de processos de melhoria, promovendo o trabalho em equipas multidisciplinares e a participação e envolvimento (*empowerment*) de todas as pessoas, em particular dos professores aos diferentes níveis da gestão curricular;
- É uma forma de motivar as pessoas assegurando a partilha e um retorno contínuo de informação que permitirá a melhoria das práticas, imprimindo à autoavaliação uma função educativa e de aprendizagem;
- É um processo que poderá promover o intercâmbio de práticas de melhoria contínua ao nível dos vários órgãos de administração e gestão da escola;
- É uma forma de fomentar e integrar iniciativas de melhoria da qualidade no funcionamento corrente da escola;

- É uma forma de avaliar o progresso da escola, através da realização regular de autoavaliações, o que permitirá a comparação permanente entre os resultados pretendidos e os alcançados;
- É uma forma de preparar a escola para a mudança permanente e de conseguir que esta, sendo inevitável, seja encarada por todos como natural e mesmo estimulante;
- É uma fonte de valor acrescentado relativamente ao conhecimento das realidades em análise.

O processo de autoavaliação pode ser total (relativo a todos os aspetos fundamentais da escola) ou centrar-se apenas em algumas parcelas concretas, segundo exigências temáticas, de acordo com o tempo disponível e com a urgência necessária à resolução dos problemas. Por isso, podemos isolar áreas, aspetos, setores. No entanto, será difícil encontrar o significado de uma parte sem ter em conta o lugar que ocupa na estrutura funcional, no todo.

“A auto-avaliação deve ser entendida como um instrumento de diagnóstico, regulador e promotor da qualidade, e também como meio de reflexão crítica partilhada conducente à dinamização da ação educativa e da melhoria permanente. Deve ser desenvolvida de forma regular e pressupõe o envolvimento e a co-responsabilização de todos os elementos da comunidade escolar, abrangendo variadas vertentes, designadamente: (i) liderança; (ii) funcionamento das estruturas escolares e gestão de recursos; (iii) clima e ambiente educativo; (iv) plano de ação educativa e processo de ensino-aprendizagem; (v) resultados académicos; e (vi) colaboração e envolvimento dos membros da comunidade”. (Santos et al., 2009, p.52)

No entanto, todo o processo de autoavaliação pode apresentar riscos e perigos que devemos evitar. José Matias Alves (2007, p.14) apresenta-nos doze riscos e preocupações que podem influenciar o processo, sendo eles:

1. O risco de muitos “atores” não quererem participar.
2. O risco de muitos “atores” não verem qualquer vantagem pessoal, profissional, organizacional.
3. O risco de muitos “atores” entender a avaliação como uma ameaça.
4. O risco da avaliação não recolher os dados essenciais que revelem a realidade (polifacetada).
5. O risco de enviesamento produzido pelos métodos, instrumentos, interpretações.
6. O risco da encenação da realidade (i.e, da avaliação apenas "ver" o palco e não os bastidores).
7. O risco da avaliação não tocar no "núcleo duro" da escola, isto é, nas práticas letivas, nos resultados educativos na tripla dimensão da instrução, socialização e estimulação) e conseqüente melhoria.

8. O risco da avaliação servir só para mostrar à inspeção (e ficar arquivada, isto é, da avaliação não decorrer um planeamento consistente, participado, acompanhado de melhoria...).

9. O risco da avaliação se ficar pela passagem de questionários, recolha e tratamento de dados, elaboração de relatório, isto é, o risco da pobreza e da clausura.

10. O risco da avaliação ser um ritual de legitimação.

11. O risco da avaliação ser um "ajuste de contas".

12. O risco da avaliação não servir para aumentar o conhecimento das realidades e o desejo de mudança positiva por parte da generalidade dos membros da organização.

“Com todas as subjetividades que possam decorrer de um processo que é obrigatoriamente liderado por seres humanos, e como tal permeável a incorreções ou a injustiças, devemos ter por preocupação nuclear a criação de sistemas de avaliação tão partilhados quanto possível para que erros e desvios possam ser mínimos.” (Madureira, 2004, p.40)

Fica, portanto claro que a avaliação da instituição escola pode correr riscos, uma vez que é realizada por pessoas. Contudo, torna-se necessário, sempre, superar os constrangimentos e minimizar as possíveis incorreções.

### **1.7.2 – A Avaliação Interna e a Avaliação Externa**

A avaliação interna é essencialmente um processo de autoavaliação da organização que, sendo participado pela comunidade educativa, tem como objetivo principal o seu aperfeiçoamento. Mas, esta avaliação que “procura ver a escola com os seus próprios olhos” (Miranda, 1992, p.25) deve ser complementada por uma avaliação externa que “procura ver a escola com outros olhos” (idem). Daí o podermos falar em complementaridade dos dois tipos de avaliação.

Quando se aborda a avaliação das organizações escolares, existem duas grandes formas de avaliação das escolas: a avaliação interna em que o processo é conduzido e realizado exclusivamente por membros da comunidade educativa da escola; pode ser definida como a análise sistemática de uma escola, com vista a identificar os seus pontos fortes e fracos e a delinear planos de melhoria; a avaliação externa é um processo realizado por agentes externos à escola mas com a colaboração indispensável dos membros desta, como é o caso do trabalho realizado pela Inspeção Geral da Educação (IGE).

Estas duas formas de avaliar uma escola aparecem muitas vezes em confronto com defensores acérrimos de cada uma delas. No entanto, o caminho talvez seja não o confronto

entre estas duas formas de avaliação, mas sim o aproveitamento dos vários aspetos positivos que ambas encerram. Assim, segundo Miranda (ibidem) a complementaridade decorre também das vantagens de cada um dos tipos de avaliação e da sua capacidade para anularem ou reduzirem os inconvenientes de cada uma delas.

**Quadro 6 – Prós e Contras da Avaliação Interna**

<b>Avaliação Interna</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶É um processo de democracia participativa porque envolve todos os atores educativos numa reflexão sobre os problemas da escola e na procura das melhores soluções para os resolver;</li> <li>▶É um processo personalizado porque tem em conta a individualidade de cada escola;</li> <li>▶É um processo educativo porque possibilita a implementação e o desenvolvimento de um projeto educativo coerente, aferido, evolutivo;</li> <li>▶É um processo de crescimento e emancipação e por isso facilitador da autonomia da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶Subjetividade inerente a um processo de autoavaliação;</li> <li>▶Dificuldades de implementação do processo de avaliação por inexperiência e inexistência de especialistas;</li> <li>▶Autonomia limitada para resolver alguns problemas.</li> </ul>

**Quadro 7 – Prós e Contras da Avaliação Externa**

<b>Avaliação Externa</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶Objetividade resultante de uma observação mais neutra e naturalmente mais isenta;</li> <li>▶Especialização resultante de um trabalho efetuado por peritos;</li> <li>▶Permite a comparabilidade e possibilita a discriminação positiva em favor das escolas com mais problemas e, conseqüentemente, mais carenciadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶É um processo burocrático que, não suscitando a participação, não empenha os atores educativos na análise dos problemas da sua escola e na procura de soluções para os resolver;</li> <li>▶Não tem em consideração a identidade própria de cada escola, nomeadamente os diferentes contextos e recursos;</li> <li>▶Conotação com controlo e seriação das escolas;</li> <li>▶Não fornece retorno informativo sobre os problemas da escola.</li> </ul>

Se juntarmos ao progressivo aumento da autonomia da escola a procura do reconhecimento e da credibilidade perdidas, a avaliação externa poderá ser, neste contexto,

a alavanca que permitirá restituir às escolas a confiança perdida e ganhar o “selo de qualidade”, tão necessário para enfrentar estrategicamente o futuro. A filosofia da avaliação externa também tem que mudar, deixando de ser entendida apenas como uma operação de mero controlo de avaliação de conformidade sem qualquer efeito positivo na prática docente nem na avaliação das aprendizagens, mas ser capaz de potencializar as funções formativas da avaliação, apresentando recomendações e apontando caminhos que poderão ser aproveitados pelas escolas na definição das suas prioridades e na procura de uma melhoria sustentada da sua qualidade.

## **1.8 – Autonomia, Descentralização e Autoavaliação**

O sentido etimológico do termo autonomia é:

“viver sob a sua própria lei e ele foi inicialmente aplicado às cidades-estado da Grécia antiga. Uma cidade tinha autonomia quando os seus cidadãos faziam a sua própria lei sem que estivessem sob o controlo de qualquer poder alheio. Neste conceito está inscrita a ideia de autodeterminação. A autonomia pressupõe, porém, uma combinação de liberdade com responsabilidade por parte do sujeito que a detém” (Rosa, 2006, p.18).

Ao conceito de autonomia deve juntar-se a ideia de subsidiariedade em que o Estado, e de acordo com este princípio, apenas deve intervir para oferecer a cada um dos seus elementos que integram a sociedade as condições necessárias para que lhes seja possível cumprir as missões que lhes são específicas. Este princípio aponta para uma estrutura do Estado a partir da base, ou seja, a partir das organizações inferiores que o integram e do seu funcionamento autónomo, as quais devem cumprir as finalidades próprias de cada um.

Assim, exige-se ao Estado/Administração Central que se abstenha de conter o âmbito de ação privativa de cada unidade e ainda de lhe fornecer os recursos necessários e adequados para poderem executar as finalidades que lhe são cometidas. A clara e rigorosa definição destas finalidades e dos objetivos gerais a serem prosseguidos por estas unidades é um elemento indispensável para uma prática autónoma saudável.

Ao longo de décadas muito foi sendo escrito e debatido acerca desta temática. De acordo com Barroso (1996, p.4), “Autonomia da escola significa do ponto de vista formal/legal que as escolas dispõem de uma capacidade de auto governo em determinados domínios (estratégicos, pedagógicos, administrativos e financeiros), resultando da transferência de atribuições, competências e recursos de outros níveis da administração, para os órgãos próprios da escola”.

O Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril, refere que:

“a autonomia constitui não um princípio abstrato ou um valor absoluto, mas um valor instrumental, o que significa que do reforço da autonomia das escolas tem de resultar uma melhoria do serviço público de educação. É necessário, por conseguinte, criar as condições para que isso se possa verificar, conferindo maior capacidade de intervenção ao órgão de gestão e administração, o diretor, e instituindo um regime de avaliação e de prestação de contas. A maior autonomia tem de corresponder maior responsabilidade”.

Segundo Barroso (2005, p.24), as políticas de reforço da autonomia das escolas têm um “tríplice movimento”:

- delegação de competências e recursos: a autonomia traduz-se numa modalidade de descentralização, através da transferência da administração central de atribuições, competências e recursos, para as escolas individualmente consideradas;

- individualização de percursos escolares: a autonomia das escolas introduz a contextualização do projeto educativo nacional para o nível do estabelecimento de ensino, podendo ir desde a adaptação local de um projeto nacional, até à construção de projetos educativos próprios, tendo em vista a satisfação de interesses e clientelas individuais ou de grupos de alunos e suas famílias;

- horizontalização das dependências: as autonomias das escolas consagram a diminuição da dependência vertical em relação à administração, e o conseqüente aumento das dependências horizontais, quer com a comunidade local, em geral, quer, em particular, com as escolas que partilham um mesmo território.

Estas diferenças radicam em opções políticas diversas e o seu significado só pode ser percebido tendo em conta um conjunto mais vasto de transformações que ocorrem nos modos de governar a educação e a especificidade dos contextos económicos, sociais e históricos em que ocorrem.

Ainda de acordo com Barroso (2005, p.26), “a autonomia, em Portugal, tem sido uma ficção legal mais para legitimar os objetivos de controlo por parte da administração central, do que para “libertar” as escolas e promover a capacidade de decisão dos seus órgãos de gestão”.

Esta dimensão retórica das políticas de reforço da autonomia das escolas insere-se no paradoxo do Estado democrático moderno: para manter o controlo, o Estado tem que adotar estratégias que fazem perder a sua legitimidade; em contrapartida, para manter essa mesma legitimidade o Estado tem de adotar medidas que fazem diminuir o seu controlo efetivo, como é o caso da descentralização. As propostas de descentralização aparecem como uma utilidade pública, enquanto forma de “gestão de conflito social”, permitindo dispersar os conflitos e recuperar a legitimidade. Contudo a descentralização não deve pôr

em causa a manutenção do controlo, por parte do Estado. Por isso as propostas de descentralização aparecem associadas ao reforço das formas de avaliação.

De facto se não se legisse com vista a atribuição de autonomia às escolas, não seria possível iniciar-se este processo. Contudo não basta ter-se a posse de decreto, é necessário ir mais além. É necessária uma mudança de postura que leve a uma participação mais empenhada dos atores educativos em prol desse bem comum que é a educação. Sabemos que é também em função do capital humano que os efeitos da autonomia se farão sentir. Esta participação pode ser iniciada ou reforçada no empenhamento em construir o Projeto Educativo da Escola (PEE) verdadeiramente direcionada para uma autonomia consciente e frutífera como pedra basilar da construção de uma verdadeira comunidade escolar.

O Decreto - Lei nº 6/2001, de 18 de janeiro, no seu preâmbulo, define que:

“No quadro do desenvolvimento da autonomia das escolas [...] as estratégias de desenvolvimento do currículo nacional, visando adequá-lo ao contexto de cada escola, deverão ser objeto de um projeto curricular de escola, concebido, aprovado e avaliado pelos respetivos órgãos de administração e gestão, o qual deverá ser desenvolvido, em função do contexto de cada turma, num projeto curricular de turma, concebido, aprovado e avaliado pelo professor titular de turma, ou pelo conselho de turma, consoante os ciclos”.

No entanto, a noção de projeto já havia sido introduzida no nosso sistema educativo, através do diploma da autonomia das escolas (Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de fevereiro), pelo regime de autonomia e gestão das escolas (Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de maio) e mais recentemente pelo 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). Estes normativos consagram, como documento essencial da administração e gestão das escolas, o Projeto Educativo, operacionalizado num Regulamento Interno e num Plano Anual de Atividades.

A ideia de projeto está intimamente ligada à de “gestão estratégica” da escola (Estêvão, 1998, pp.16-17). As fases dessa gestão estratégica incluem uma visão de futuro (ambição estratégica), a determinação de alguns alvos (fins estratégicos) e intenções (objetivos estratégicos), a análise para deteção de vantagens competitivas duradouras e das oportunidades e constrangimentos (diagnóstico estratégico), a análise das diferentes alternativas (opções estratégicas), a adoção de uma estratégia, a mobilização de recursos e a implementação de planos operacionais (implementação estratégica) e a verificação de performance na concretização das opções estratégicas e o cálculo dos desvios que permitam a introdução de correções para o melhoramento de toda a ação (controlo estratégico).

Temos consciência de que o termo “projeto” é polissêmico. De qualquer modo, em todas as suas aceções ao nível da escola, “alunos e professores enfrentam uma situação, ou um problema” (Cortesão; Leite e Pacheco, 2002, p.19). E é assim que podemos situar a noção de projeto no contexto da organização escolar: como instrumento de gestão de topo (projeto educativo de escola e projeto curricular de escola); como instrumento de gestão do currículo ao nível da turma (projeto curricular de turma); como metodologia ou pedagogia de projeto, por exemplo ao nível daquilo que foi a Área de Projeto.

Projeto é sempre uma atividade pautada pela “descontinuidade [e pelo seu] caráter excepcional” (Brand, 1992, p.15) ou, por outras palavras, corresponde a “ações novas socialmente inéditas” (Barbier, 1996, p.94) e complexas. O conceito de projeto tem a ver com atividades que “não se coadunam com a uniformização [sendo antes] um estudo, em profundidade, um plano de ação sobre uma situação, sobre um problema ou um tema” (Cortesão; Leite e Pacheco, 2002, pp. 20-21).

Assim, como pedra basilar de uma comunidade escolar que queremos construir, surgem: o Projeto Educativo de Escola (PEE); Projeto Curricular de Escola (PCE) e o Projeto Curricular de Turma (PCT).

O PEE é o instrumento organizacional de expressão da vontade coletiva da comunidade educativa, é um documento que dá um sentido útil à participação dessa comunidade, é a corporização operativa da autonomia da escola enquanto comunidade. Deve ser construído, desenvolvido e avaliado com a participação do maior número possível de elementos dessa comunidade educativa para que se possa:

- perceber como a escola é e como funciona;
- identificar problemas;
- definir uma orientação e metas a atingir, solucionar ou tentar solucionar problemas prioritários contribuindo para a melhoria da escola e do seu funcionamento.

De acordo com o Decreto-Lei nº43/89, de 3 de fevereiro, “Entende-se por autonomia da escola a capacidade de elaboração e de realização de um Projeto Educativo, em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo”.

Para Costa (1991, p.10) o PEE é um “documento de carácter pedagógico, que elaborado com a participação da comunidade educativa, estabelece a identidade própria de cada escola através da adequação do quadro legal em vigor à sua situação concreta, apresenta o modelo geral de organização e os objetivos pretendidos pela instituição e, enquanto instrumento de gestão, é ponto de referência orientador na coerência e unidade da ação educativa”.

Por seu lado, Macedo (1995, p.114) refere: “Entendemos PEE como a referência que traduz os valores, intenções, necessidades e as aspirações da comunidade educativa. O PEE é a carta de definição da política educativa da escola (...) e corresponde à opção por um modelo educativo, à opção por uma lógica que dê coerência ao funcionamento da escola (...)”.

Estas novas responsabilidades da escola implicam que ela institua uma forte relação com os contextos e a comunidade em que está, implicam reconhecer-lhe autonomia e implicam conceber os docentes como agentes ativos na configuração do currículo. De acordo com Fernandes et al., (2001, p.82) estes novos mandatos pressupõem uma escola: “Em que se constrói na e com a comunidade” e que privilegia, simultaneamente o “Estabelecimento de relações com o exterior (...) e uma rede de comunicações no seu interior”.

Assim, o PEE é um instrumento privilegiado para estabelecer esta rede de comunicações e relações.

Antúñez et al. (1991, pp.20-21) diz-nos que o PEE é “um contrato que compromete e vincula todos os membros da comunidade educativa numa finalidade comum sendo o resultado de um consenso a que se chega depois de uma análise de dados, de necessidades e de expectativas (...)”, e que, por isso, proporciona um enquadramento e um sentido coerente para as ações. Como pode a organização escolar medir a coerência destas ações? Deve sistematizar mecanismos de diagnóstico que analisem se as ações desenvolvidas concretizam os fins preconizados, ou seja, de mecanismos de autorregulação da própria instituição.

A partir da noção de uma escola de sucesso para todos e de que o desenvolvimento de aprendizagens significativas se alcança com a adaptação do currículo nacional às situações e contextos locais, surge o PCE, que só tem expressão a partir de uma ideia de efetiva autonomia que atribui à escola poder decisional. Neste sentido, o PCE é um “conjunto de decisões, partilhadas pela equipa docente de uma escola, tendentes a dotar de maior coerência a sua atuação, concretizando as orientações curriculares de âmbito nacional em propostas globais de intervenção pedagógica – didáticas adequadas a um contexto específico.” (Carmen e Zabala,1991, p.16)

Já para Roldão (1999, p.44) o PCE é a “forma particular como, em cada contexto, se reconstrói e apropria currículo face a uma situação real, definindo opções e intencionalidades próprias, e construindo modos específicos de organização e gestão curricular, adequadas à consecução das aprendizagens que integram o currículo para os alunos concretos daquele contexto”.

O PCT, à semelhança do PCE, visa uma contextualização do currículo nacional, muito embora apresente campos de atuação próprios. Assim, o professor deve conhecer as especificidades da turma e só depois preparar a sua intervenção, através da planificação do PCT onde deverão constar todas as especificidades de cada um dos alunos que a constituem, bem como as metodologias, estratégias e materiais que vão ser utilizados para desenvolver e rentabilizar o processo de ensino e de aprendizagem de cada um dos alunos. De acordo com Leite (2000, p.6) “É ao nível do PCT que é possível respeitar os alunos reais e articular a ação dos diversos professores dessa turma”.

O PCT decorre do PCE e:

“Parte de atividades pedagógicas assentes em estratégias democráticas de participação, onde efetivamente os/os alunos (as) tomam decisões e sugerem atividades na sala e na escola que ajudam a fazer a ponte entre o saber e a experiência (...). Nesta escola [curricularmente inteligente], os saberes escolares e as experiências do quotidiano são “trabalhados” de forma integrada, globalizadora e globalizante” (Leite, Gomes e Fernandes, 2001, pp.35-36).

Finalmente, podemos afirmar que estes três projetos possuem como orientação o currículo nacional, competindo a cada um efetuar as adequações necessárias de acordo com o seu âmbito de atuação, sempre em respeito a uma filosofia de incessante procura da melhoria da atuação educativa.

**PARTE II**  
**INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

## CAPÍTULO II – ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DE INVESTIGAÇÃO

Desde das últimas décadas do século XX até à atualidade, em Portugal, as agendas políticas educativas têm atribuído um papel de relevo à autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de ensino. Subjacente à reforma da administração do sistema educativo, os diversos Governos têm vindo a legislar um conjunto de medidas visando a promoção de maior autonomia das escolas e à reestruturação dos seus modelos de gestão. Neste contexto, surgiram os processos de AutoAvaliação nas organizações/Escolas por forma a adquirem a desejada melhoria de Gestão e de Serviços.

Pretendemos apresentar nesta fase do estudo as características da investigação empírica efetuada considerando os pressupostos que estiveram na sua origem e que fundamentam a opção de estudo a realizar para dar resposta à questão de investigação formulada:

“De que forma a Autoavaliação contribui para o processo global de gestão da Escola?”

A nossa opção metodológica irá incidir sobre um estudo de caso, que, como nos refere Afonso (2005, p.70) trata-se de “estudar o que é particular, específico e único”, privilegiando o uso de técnicas que se situam na vertente qualitativa.

Assim, numa investigação como esta, de natureza qualitativa, os dados tendem a ser analisados de forma indutiva, não se prevendo que tenham o intuito de confirmar ou testar hipóteses previamente construídas, mas sim compreender como os atores interpretam as suas experiências de modo a descrever e interpretar o processo de implementação da Autoavaliação no Agrupamento.

Bogdan e Biklen (1994) expõem as características inerentes às metodologias qualitativas e que vão de encontro aos objetivos do nosso estudo: o ambiente natural como fonte direta dos dados, o investigador como instrumento principal, os dados de natureza descritiva, a incidência principal nos processos, a análise indutiva e a importância dos significados ou sentidos atribuídos pelos sujeitos de investigação.

Relativamente ao nosso estudo, pretendemos documentar um determinado contexto e grupo de sujeitos, onde a abordagem de teor quantitativo baseado em aspetos mais formais e estruturados não se enquadram, sendo que as questões de pesquisa só terão resposta a partir de uma focagem intensa e num contexto limitado, como é o caso do Agrupamento em questão, colocando-se em causa a generalização dos resultados. Deste modo, ao partirmos de um contexto limitado, sem generalizações, é suposto que a chegada se faça também isenta de generalizações. De referir que o conhecimento que se obteve como resultado deste estudo relativamente à Autoavaliação do Agrupamento, não poderá ser aplicado ao universo de todas as escolas, mas poderá servir de base para outras

investigações e principalmente como um fator de reflexão para enquadrar a ação noutros contextos.

Finalmente, e voltando a citar Bogdan e Biklen (1994, p.75) “Nada pode ser mais devastador para um profissional do que ser acusado de uma prática pouco ética”. Assim, e por vontade expressa do Agrupamento em estudo, a identidade dos sujeitos e da instituição serão protegidos, todas as autorizações para a realização deste estudo foram formalizadas bem como o respeito por todos os sujeitos de modo a obter a sua cooperação na investigação.

Este estudo empírico começará por definir os objetivos, passando para a caracterização do Agrupamento em estudo, fazendo de seguida uma breve referência ao Relatório da Avaliação Externa, perceber depois como o Agrupamento preparou e implementou o processo de Autoavaliação, será feita uma abordagem ao trabalho de campo com a indicação das técnicas e instrumentos de recolha e análise da informação, bem como a realização de entrevistas que tiveram como suporte um guião previamente concebido.

De referir que durante a nossa investigação recorreremos à análise de documentos, quer na fase de conhecimento da realidade organizacional, quer no desenvolvimento da pesquisa, ao caracterizarmos o processo de implementação da AA no Agrupamento.

Todas as recolhas de dados aqui apresentados serão de extrema importância para que, por fim, possamos fazer um estudo comparado entre os resultados do 1º e 2º Ciclos Avaliativos, averiguando até que ponto as propostas sugeridas no 1º Ciclo Avaliativo influenciaram ou não o 2º Ciclo Avaliativo.

## **2.1 – Objetivos**

Mediante a delineação da pergunta de partida traçaram-se os seguintes objetivos:

- Averiguar de que forma a Autoavaliação contribui para o processo global de gestão da Escola.
- Perceber até que ponto as propostas sugeridas no 1º Ciclo Avaliativo influenciaram ou não o 2º Ciclo Avaliativo.
- Averiguar de que forma os resultados da AutoAvaliação se traduzem na melhoria dos resultados a nível da Gestão, dos Serviços, do Sucesso educativo e da Satisfação dos “clientes”.

## 2.2 – Caracterização do Agrupamento

O Agrupamento em estudo integra catorze estabelecimentos de educação/ensino, nomeadamente, cinco Jardins de Infância, oito escolas do 1º Ciclo e uma Escola do Ensino Básico e Secundário. A população escolar é composta por alunos (Quadro 8), professores (Quadro 9) e pessoal não docente com diversas funções (Quadro 10).

**Quadro 8 – Distribuição da População Discente do Agrupamento**

Nível de Ensino	Pré-Escolar	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Ensino Secundário	Curso de Formação e Educação	Ensino Recorrente
TOTAL 764	102	218	132	164	112	32	4

**Quadro 9 – Distribuição do Pessoal Docente do Agrupamento**

Nível de Ensino	Pré-Escolar	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo e Ensino Secundário	Educação Especial
TOTAL 98	7	26	19	44	2

Deste total, 87% dos docentes pertencem ao Quadro e 13% dos professores encontram-se em regime de contratação.

**Quadro 10 – Distribuição do Pessoal não Docente do Agrupamento**

Categorias	Assistentes Administrativos	Técnico – Profissional	Assistentes Operacionais	Cozinheiras	Guardas-noturnos
TOTAL 40	8	1	25	4	2

Deste conjunto, 60% dos funcionários pertencem ao Quadro de Agrupamento.

A Escola Sede, construída de raiz há 25 anos, funciona num conjunto de quatro pavilhões, ligados por percursos de circulação cobertos e tem um campo de jogos e um pavilhão gimnodesportivo. O exterior é caracterizado por espaços de recreio e zonas ajardinadas, e patamares ligeiramente inclinados.

Relativamente à oferta educativa do Agrupamento ela abrange a Educação Pré-Escolar, o Ensino Básico (1º, 2º e 3º Ciclos), o Ensino Secundário com o Curso de Ciências e Tecnologias e o Curso de Ciências Sociais e Humanas, o Ensino Recorrente, 2 Cursos de Educação e Formação do tipo 2 e 3, e uma turma do 6º ano com percurso alternativo, como resposta aos percursos escolares irregulares dos alunos e ao abandono escolar.

O Agrupamento está situado no interior do País e cujo meio envolvente da Escola Sede evidencia características socioculturais homogéneas. Os setores de atividade secundário e terciário predominam face ao setor primário, em decréscimo. O vinho e o azeite, a gastronomia, a floresta e o turismo são áreas de desenvolvimento local e regional. O concelho confronta-se com um baixo nível socioeconómico das populações e com uma, ainda, elevada taxa de analfabetismo. As habilitações dos pais dos alunos situam-se, maioritariamente, entre o 1º e o 2º Ciclos do Ensino Básico. As características socioprofissionais predominantes são as de Agricultores e Trabalhadores Qualificados da Agricultura, de Pessoal de Serviços e Vendedores e, a maioria, de “Profissão Desconhecida”.

## **2.3 – Surgimento do Processo de Autoavaliação no Agrupamento**

A Lei nº31/2002, de 20 de dezembro, aprovou o sistema de avaliação dos Estabelecimentos de Ensino da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário, definindo orientações gerais para a Autoavaliação e para a Avaliação Externa. Por sua vez, o programa do XVII Governo Constitucional estabeleceu o lançamento de um “programa nacional de avaliação das básicas e secundárias que considere as dimensões fundamentais do seu trabalho”.

Após a realização de uma fase piloto, da responsabilidade de um Grupo de Trabalho (Despacho Conjunto nº 370/2006, de 3 de maio), o Ministério da Educação incumbe a Inspeção – Geral da Educação (IGE) de acolher e dar continuidade ao processo de Avaliação Externa das Escolas. Neste sentido, apoiando-se no modelo construído e na experiência adquirida durante a fase piloto, a IGE está a desenvolver esta atividade, entretanto consignada como sua competência no Despacho Regulamentar nº 81 – B/2007, de 31 de julho.

Os objetivos do Programa de Avaliação Externa das Escolas, assentam em cinco grandes linhas de ação, a saber:

- ▶ Fomentar nas escolas uma interpelação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados;
- ▶ Articular os contributos da Avaliação Externa com a cultura e os dispositivos de Autoavaliação das escolas;
- ▶ Reforçar a capacidade das escolas para desenvolverem a sua autonomia;
- ▶ Concorrer para a regulação do funcionamento do sistema educativo;
- ▶ Contribuir para o melhor conhecimento das escolas e do sentido público

de educação, fomentando a participação social na vida das escolas. (IGE, 2009<sub>b</sub>, p.7)

A Avaliação Externa é suportada por um quadro de referência que contempla cinco domínios de análise que, por sua vez, integra um conjunto de fatores:

1- RESULTADOS

1.1- Sucesso académico

1.2- Participação e desenvolvimento cívico

1.3- Comportamento e disciplina

1.4- Valorização e impacto das aprendizagens

2- PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

2.1- Articulação e sequencialidade

2.2- Acompanhamento da prática letiva e sala de aula

2.3- Diferenciação e apoio

2.4- Abrangência do currículo e valorização dos saberes e das aprendizagens

3- ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

3.1- Conceção, planeamento e desenvolvimento da atividade

3.2- Gestão dos recursos humanos

3.3- Gestão dos recursos materiais e financeiros

3.4- Participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa

3.5- Equidade e justiça

4- LIDERANÇA

4.1- Visão estratégica

4.2- Motivação e empenho

4.3- Abertura à inovação

4.4- Parcerias, protocolos e projetos

5- CAPACIDADE DE AUTORREGULAÇÃO E MELHORIA DA ESCOLA

5.1- Autoavaliação

5.2- Sustentabilidade do progresso.

Assim e de acordo com a calendarização definida pela Equipa de Avaliação Externa (EAE), o Agrupamento em estudo foi submetido, no ano de 2008, a um processo de Avaliação Externa.

De acordo com o Relatório da Avaliação Externa das Escolas (pp 3,6), cedido pelo Órgão de Gestão, convém referir, ainda que de forma muito sucinta, o parecer efetuado pela EAE sobre os cinco domínios no âmbito da Avaliação Externa ao Agrupamento. Assim, quanto aos Resultados refere que o envolvimento dos alunos na elaboração dos documentos orientadores da vida do Agrupamento e na tomada de decisões é pouco

relevante. Não obstante, considerarem que são ouvidos, principalmente pelo Diretor de Turma e que existe um clima de abertura lhes permite sentirem-se à-vontade para apresentar sugestões ou reclamações. Os pais e encarregados de educação sentem-se envolvidos na vida do Agrupamento e demonstram estar disponíveis e interessados em contribuir para a melhoria dos resultados escolares. Existe um bom relacionamento no Agrupamento, o que constitui uma mais-valia a incentivar.

Relativamente ao domínio de Prestação do Serviço Educativo, dá especial enfoque ao funcionamento dos Departamentos Curriculares, uma vez que com responsabilidades no domínio da qualidade científica e pedagógica da atividade letiva, demonstram fragilidades na sua intervenção. Não existe uma estratégia consistente e uma atuação sistemática com consequência nos domínios da contextualização e flexibilização curricular, nas estratégias de diferenciação pedagógica, no reforço do trabalho cooperativo entre os docentes e, ainda, na análise dos resultados e da avaliação como processo regulador do ensino/aprendizagem, prevalecendo uma lógica disciplinar assente em algum individualismo.

Na Organização e Gestão Escolar, é de salientar que na vida do Agrupamento não existem projetos consistentes e continuados de envolvimento transversal da produção artística. As verbas angariadas pelo Agrupamento não são otimizadas, pois acabam por reverter a favor de projetos fechados em si mesmos e cuja continuidade nem sempre é assegurada. Finalmente, o Agrupamento esforça-se por esbater as desigualdades sócio - culturais nomeadamente através da promoção de iniciativas facilitadoras da integração dos alunos provenientes de minorias étnicas ou linguísticas.

Já na Liderança, a definição das medidas mais relevantes para a vida do Agrupamento encontra-se muito centralizada no Órgão de Gestão, não tendo sido possível perceber, com clareza, o exercício de competências de outros órgãos como: o Conselho Geral na condução de um verdadeiro esforço de reflexão acerca do presente e do futuro. Embora exista algum envolvimento do Agrupamento em parcerias com instituições locais com vista à realização de atividades inscritas no Plano Anual de Atividades (PAA), O Agrupamento ainda não conseguiu desenvolver uma atitude estratégica de maior abertura ao exterior como resposta necessária a uma educação mais abrangente e inclusiva, através do estabelecimento de parcerias, efetivamente ativas, com outras instituições, organizações e empresas do meio em que se insere, contribuindo, deste modo, para o progresso local e para a melhoria das condições de vida das populações.

Por fim, a Capacidade de Autorregulação e Melhoramento do Agrupamento aponta-nos para os processos de Autoavaliação que se resumem a uma autoanálise incipiente, que privilegia processos não formalizados, limitados à área do ensino/aprendizagem. Não existe uma avaliação do impacto do Agrupamento nos diferentes atores da comunidade educativa

e a conseqüente fase de estabelecimento de um Plano de Melhoria que contemple as distintas áreas de atuação. Os Planos de Melhoria existentes são em âmbito de especialidade, reportam-se às disciplinas de Língua Portuguesa e da Matemática dos 4º e 6º anos. As Metas são estabelecidas de modo qualitativo, facto que condiciona a quantificação do seu sucesso.

De seguida será apresentada uma síntese dos atributos do Agrupamento (pontos fortes e pontos fracos) e das condições de desenvolvimento da sua atividade (oportunidades e constrangimentos) que poderá orientar a sua estratégia de melhoria, segundo a Inspeção-Geral da Educação aquando da Avaliação Externa.

Neste sentido, entende-se por ponto forte: atributo da organização que ajuda a alcançar os seus objetivos; ponto fraco: atributo da organização que prejudica o cumprimento dos seus objetivos; oportunidade: condição externa à organização que poderá ajudar a alcançar os seus objetivos; constrangimento: condição externa à organização que poderá prejudicar o cumprimento dos seus objetivos.

Assim, e ainda referindo o Relatório da Avaliação Externa (p.14), foram identificados os seguintes tópicos:

Pontos fortes:

- Os resultados das provas de aferição verificados no 1º Ciclo, nas disciplinas de Língua Portuguesa e de Matemática.
- O ambiente de segurança, de disciplina, de justiça e de equidade.
- O funcionamento dos Serviços de Administração Escolar e dos Serviços de Ação Social Escolar.
- A participação e empenho da Associação de Pais e Encarregados de Educação na valorização do saber.
- A disponibilidade e motivação da Associação de Estudantes para colaborarem com os órgãos e estruturas pedagógicas do Agrupamento.

Pontos fracos:

- Aumento da taxa de abandono escolar do 3º Ciclo.
- Ausência de um plano estratégico e sistemático de combate ao insucesso escolar, visível no decréscimo das taxas de sucesso nos anos terminais de todos os ciclos de ensino.
- A reflexão pouco consistente das estruturas de orientação educativa sobre os elevados índices de insucesso escolar, com predomínio na responsabilização do contexto socioeconómico e cultural da área de influência do Agrupamento.
- Inexistência de supervisão e de um acompanhamento sistemático das práticas letivas na sala de aula.

- Lideranças empobrecidas pelo não exercício efetivo de competências específicas.
- Ausência de continuidade e consistência estratégica dos projetos e parcerias.
- Vacuidade do processo de autoavaliação, sem um quadro de referência assente em metas e em procedimentos de monitorização comensuráveis.

Oportunidades:

- A existência de um conjunto diversificado de serviços, instituições e empresas potencialmente impulsionador do crescimento socioeducativo local e regional.
- A abertura e a intervenção autárquica no domínio da educação.
- Os programas e os projetos de âmbito nacional e internacional, no âmbito das políticas educativas e sociais e de outras iniciativas, de alcance socioeconómico e empresarial, promotores da educação e formação de jovens e adultos.

Constrangimentos:

- A inserção do Agrupamento numa região predominantemente rural do interior, repercutindo-se na diminuição do número de alunos.

Segundo a Inspeção-Geral da Educação:

“A atividade de avaliação enquadra-se no âmbito da avaliação organizacional e pretende assumir-se como um contributo relevante para o desenvolvimento das escolas e para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos numa perspetiva reflexiva e de aperfeiçoamento contínuo.” (IGE)

Assim, a relevância deste processo de avaliação externa é fomentar a autoavaliação e que resulte numa oportunidade de melhoria para o Agrupamento, constituindo o relatório elaborado num instrumento de reflexão e de debate. Ao identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como oportunidades e constrangimentos, a avaliação externa oferece elementos para a construção ou o aperfeiçoamento de planos de melhoria e de desenvolvimento de cada escola, em articulação com a Administração Educativa e com a comunidade em que se insere.

Sendo a Escola uma organização aprendente e aberta à melhoria, será com certeza o processo de avaliação externa uma mais-valia para este Agrupamento, que os ajudará a crescer e a enriquecer.

## **2.4 – Preparação e Implementação do Processo de Autoavaliação**

O processo de Avaliação Externa, já realizado, apenas conduz a uma necessidade de superação contínua do desempenho do Agrupamento se alicerçada numa Autoavaliação rigorosa e eficaz, implicando convergência total entre as práticas de avaliação externa e as práticas de Autoavaliação.

No relatório elaborado pela IGE (p.15) da referida Avaliação Externa a que o Agrupamento foi sujeito, é reportada, como principal deficiência do Agrupamento, a falta de uma Autoavaliação, por um lado, sistemática e, por outro, eficaz que permitisse obter melhorias reais em alguns aspetos menos conseguidos do funcionamento do Agrupamento.

Assim, foi entendimento do Agrupamento criar mecanismos que permitissem sistematizar uma Avaliação Interna que fosse capaz de identificar aspetos negativos e positivos do funcionamento do Agrupamento, por um lado, e promover uma reflexão efetiva sobre os aspetos mais negativos que resulte em estratégias reais para a correção das deficiências detetadas, sendo que a criação e melhoramento desses mecanismos ao longo do tempo, através da sua aplicação, constituem, no essencial, a sua finalidade.

#### **2.4.1 – Constituição da Equipa de Autoavaliação (EAA)**

Após o Conselho Geral Transitório do Agrupamento ter aprovado os critérios a que deveria obedecer a constituição da EAA (Equipa de Autoavaliação), o Órgão de Gestão procedeu à constituição da mesma, convidando as diversas estruturas a apresentarem os elementos que a deveriam constituir. Assim, desta EAA fazem parte os seguintes elementos:

- Um Coordenador (Professor do Quadro do Agrupamento);
- Dois representantes do pessoal docente (Quadro do Agrupamento);
- Um representante da Associação de Pais e Encarregados de Educação;
- Um representante do pessoal não docente;
- Um representante dos alunos.

As competências definidas para a EAA foram as seguintes (RI, p.42):

- ▶ Divulgar o processo de AA junto da Comunidade Educativa;
- ▶ Planear todo o processo de AA do Agrupamento (construção dos referenciais/diagnóstico, de instrumentos de recolha de informação, de triangulação de informação, ...);
  - ▶ Recolher e tratar a informação necessária para permitir uma reconstrução crítica da realidade escolar presente no Agrupamento (condução de entrevistas, reuniões com elementos alvo da avaliação, análise documental, realização de inquéritos, ...);
  - ▶ Apresentar os resultados da AA (elaboração do relatório de AA);
  - ▶ Promover a reflexão sobre os resultados alcançados;
  - ▶ Desenvolver e coordenar as diferentes ações de melhoria da eficácia do Agrupamento;
  - ▶ Planear e preparar a AA seguinte.

Ao longo destes dois ciclos avaliativos, o Agrupamento manteve esta estrutura da EAA uma vez que, no seu entender, estão aqui representadas as principais estruturas que intervêm no processo educativo, desde os professores, aos alunos, aos pais e encarregados de educação e ao pessoal não docente. Foi ainda convidado um elemento exterior ao Agrupamento o denominado “amigo crítico” com o intuito de possibilitar uma visão exterior e contribuir para a imparcialidade e o rigor de todo o processo de Autoavaliação. No entanto, apesar das diversas tentativas efetuadas, não foi possível contar com essa colaboração externa nos trabalhos da EAA.

#### **2.4.2 – Opção pela utilização do modelo da CAF**

Após uma análise cuidada da legislação em vigor e que prevê o mecanismo de Autoavaliação nas escolas, detetou-se que “o processo de Auto-avaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados” (art.º 7º, da Lei nº31/2002, de 20 de dezembro). Neste sentido, a EAA realizou, desde o início do processo, um trabalho de investigação e análise da informação recolhida sobre processos de AA. Foram observados modelos utilizados por outras escolas e efetuados vários contactos com diversos Agrupamentos que vinham já fazendo a AA tendo-se obtido algumas pistas de trabalho. Deste modo, a Coordenadora da EAE teve conhecimento de um processo de AA destinado às instituições públicas – a CAF (Common Assessment Framework).

Feito o estudo pela EAA sobre este modelo de AA, concluíram que este apresentava critérios que iriam permitir partir de uma base de trabalho com a qual poderiam realizar um processo de AA com rigor, credibilidade e certificação.

Deste modo, a EAA optou pela aplicação do modelo da CAF à AA do Agrupamento, com vista à melhoria contínua da gestão interna da escola e assim satisfazer as necessidades dos colaboradores (pessoal docente e não docente) bem como os alunos e pais/encarregados de educação.

#### **2.4.3– Calendarização da Autoavaliação (1.º ciclo)**

Todo o processo de AA impôs um planeamento adequado a toda a atividade do Agrupamento numa perspetiva de gestão escolar, através de processos de melhoria contínua tendo em conta o ritmo da própria escola e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento deste processo. De salientar, que nesta primeira experiência de AA do Agrupamento, a EAA preocupou-se em analisar o Agrupamento na sua globalidade, tentando desta forma perceber quais os pontos fortes e as áreas de melhoria existente na

sua organização escolar. Assim, tendo como base a estrutura da CAF, o cronograma do 1º Ciclo Avaliativo teve em conta as seguintes fases: a) Preparação da Autoavaliação: 1º Período (Quadro 11), b) Realizar a Autoavaliação: ao longo dos 2º e 3º períodos (Quadro 12) e c) Divulgação dos resultados: no final do ano letivo e no próximo ano letivo (Quadro 13).

**Quadro 11 – Primeira fase da Autoavaliação - Preparação**

Passos	Tarefas	Operacionalização	Calendarização
1º	Criar a Equipa de AA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir a constituição da EEA</li> </ul>	Final do ano letivo 2009
2º	Organizar e planear a AA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assegurar a existência de uma decisão clara por parte da gestão de preferência após um processo de consulta às partes interessadas;</li> <li>Designar um coordenador do projeto;</li> <li>Elaborar o planeamento estratégico da AA, incluindo a definição dos objetivos, âmbito e metodologia da AA</li> </ul>	Até final de outubro de 2009
3º	Divulgar o projeto de AA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir e implementar um plano de comunicação;</li> <li>Estimular o envolvimento da organização na AA;</li> <li>Comunicar durante as várias fases com todos as partes interessadas</li> </ul>	outubro a dezembro de 2009
4º	Formar e sensibilizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar a informação e a formação para a EEA;</li> <li>O Coordenador do projeto deve fornecer à EEA os documentos relevantes da organização;</li> <li>Definir as partes interessadas, os produtos e serviços que são prestados e os processos – chave.</li> </ul>	outubro a dezembro de 2009

**Quadro 12 – Segunda fase da Autoavaliação - Realização**

Passos	Tarefas	Operacionalização	Calendarização
5º	Realizar a AA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar a avaliação individualmente ou em equipa e pontuar;</li> <li>Obter o consenso da equipa quanto ao diagnóstico e pontuação;</li> </ul>	janeiro e fevereiro de 2010
6º	Elaborar um Relatório que descreva os resultados da AA	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Relatório de AA (RAA) deve conter no mínimo os seguintes elementos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Os pontos fortes e as áreas de melhoria (AM) para cada subcritério, apoiados em evidências relevantes;</li> <li>Uma pontuação justificada por subcritérios;</li> <li>Tópicos/sugestões para as ações de melhoria.</li> </ol> </li> </ul>	março e abril de 2010
7º	Elaborar o Plano de Melhorias (PM), com base no relatório de AA	<ul style="list-style-type: none"> <li>A elaboração do PM depende do Diretor;</li> <li>O processo de criação do PM pode ser estruturado da seguinte forma:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Extraír do RAA os tópicos/sugestões de melhoria e agrega essas sugestões por temas, os quais podem ou não ser critérios da CAF;</li> <li>Analisa as sugestões de melhoria e fórmula AM, que devem ser abrangentes e relevantes;</li> <li>Prioritiza as AM de acordo com os critérios definidos pelo gestor de topo da organização, elabora o ranking das AM, extrai as prioritárias que pretende implementar a curto prazo e elabora a “visão geral do PM”, que constitui um mapa onde estão identificadas as ações selecionadas, os responsáveis, os prazos e as principais ações associadas;</li> <li>Planeia as AM selecionadas através da elaboração de fichas de AM que devem incluir as responsabilidades para cada ação, o calendário e os recursos necessários.</li> </ol> </li> </ul>	Final do ano letivo de 2010

**Quadro 13 – Terceira fase da Autoavaliação - Divulgação dos Resultados**

Passos	Tarefas	Operacionalização	Calendarização
8º	Divulgar o Plano de Melhorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>As ações de comunicação devem fornecer a informação apropriada para cada grupo-alvo: não apenas antes ou durante, mas também após a AA. A organização (EAA ou Diretor) deve decidir os mecanismos de divulgação do PM e os destinatários.</li> </ul>	Final do ano letivo de 2010
9º	Implementar o Plano de Melhorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação das ações de melhoria: deve ser baseada numa abordagem adequada e consistente, que inclui:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Um processo de monitorização e avaliação;</li> <li>Prazos e resultados e resultados esperados e claros;</li> <li>Responsável de cada ação (coordenador).</li> </ol> </li> </ul>	Próximo ano letivo 2010/2011
10º	Planejar a Autoavaliação seguinte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma vez formulado o PM e iniciada a implementação das mudanças, é importante ter a certeza de que essas mudanças têm um efeito positivo e não o efeito oposto nas ações que a organização tem vindo a fazer bem.</li> <li>Podem ser integradas autoavaliações regulares no planeamento dos processos-chave das organizações. Nesta situação, as avaliações são agendadas de forma a contribuírem para o estabelecimento dos objetivos anuais e fixação dos recursos financeiros a afetar.</li> </ul>	Próximo ano letivo 2010/2011

Após a realização e reflexão deste 1º Ciclo Avaliativo, a EAA definiu a calendarização para o 2º Ciclo Avaliativo, conforme refere o infra citado Quadro 14:

**Quadro 14 – Calendário do 2º Ciclo Avaliativo**

Passos	Tarefas	Operacionalização	Calendarização
1º	Organizar e planejar a AA	- Elaborar o planeamento do segundo ano da AA, incluindo a definição do âmbito e da metodologia da AA.	setembro a novembro de 2010
2º	Formar e sensibilizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisar informação;</li> <li>Organizar a informação e os documentos relevantes da organização do trabalho a EAA;</li> <li>Analisar documentos;</li> <li>Definir as partes interessadas, os produtos e os serviços que são prestados e os processos-chave;</li> <li>Elaborar os instrumentos de recolha de informação.</li> </ul>	dezembro de 2010 a março de 2011
3º	Divulgar a continuação do projeto de AA	- Definir e implementar um plano de comunicação	novembro de 2010
4º	Realizar a AA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar a avaliação;</li> <li>Analisar os resultados;</li> <li>Tratar os dados.</li> </ul>	fevereiro a maio de 2011
5º	Elaborar um relatório que descreva os resultados da AA	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Relatório de AA deve conter no mínimo os seguintes elementos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Os pontos fortes e as áreas de melhoria apoiados em evidências relevantes;</li> <li>Tópicos/sugestões para as ações de melhoria.</li> </ul> </li> </ul>	junho de 2011
6º	Divulgação dos resultados da AA	- Divulgação dos resultados da AA	Final do ano letivo 2010/2011
7º	Continuação do processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alargar a EAA;</li> <li>Definir prioridades para o próximo ano letivo.</li> </ul>	Ano letivo 2011/2012

Apesar dos objetivos do processo contínuo da AA se terem mantido iguais ao do 1º Ciclo Avaliativo bem como a metodologia de trabalho (aplicação do modelo da CAF), neste 2º Ciclo Avaliativo a EAA decidiu focalizar o seu trabalho em dois aspetos da vida do Agrupamento: critério 2 – Planeamento e Estratégia e critério 9 – Resultados de Desempenho-Chave, seguindo deste modo a sugestão apresentada no relatório elaborado no final do 1º Ciclo Avaliativo.

Desta forma, o trabalho foi orientado no sentido de dar continuidade ao realizado no ano anterior e depois de ponderadas as áreas de melhoria evidenciadas no ano anterior, foram identificadas as áreas que a EAA considerou causarem constrangimento e preocupação:

- a) Resultados escolares
- b) Gestão e circulação de informação.

Este ponto será objeto de análise posterior, quando for feito um estudo comparado entre os dois ciclos avaliativos. Com esta análise comparativa pretendemos perceber até que ponto as propostas sugeridas no primeiro ciclo influenciaram ou não o segundo ciclo.

## **2.5– Entrevistas Exploratórias**

Em investigação qualitativa, a entrevista constitui uma das técnicas de recolha de dados mais frequentes. A sua utilização é uma inevitabilidade na avaliação. Tem como objetivo recolher informação específica e normalmente assume a forma de discussão face a face entre avaliador e entrevistado, permitindo ao entrevistador seguir linhas de investigação interessantes e imprevistas e aos entrevistados decidir as coisas nas suas próprias palavras sem ser limitado a uma série de respostas previamente determinadas.

Bogdan e Biklen (1994, p.134), salientam que “A entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem própria do sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo”.

Já para Quivy e Campenhoudt (2005, p.69), as entrevistas exploratórias têm “como função principal revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras”.

Afonso (2005, pp.98-99), distingue três tipos de entrevistas:

Estruturadas – apresentam “um esquema de codificação previamente estabelecido”, o guião da entrevista é cumprido na íntegra “de forma padronizada e sem desvios” e o entrevistador utiliza o dispositivo segundo “regras muito estritas de aplicação”.

Não estruturadas – constroem-se “à volta de temas ou grandes questões organizadoras do discurso, sem perguntas específicas e respostas codificadas”. Sendo a estratégia da condução da entrevista o uso de perguntas abertas, torna-se imprescindível criar e manter “uma boa relação de confiança, empatia e segurança” com o entrevistado.

Semi-estruturadas – de características intermédias relativamente aos dois tipos anteriores, partem do modelo da entrevista não estruturada mas “os temas tendem a ser mais específicos”, estruturados a partir de “questões, itens ou tópicos”. O guião é utilizado pelo entrevistador “como um instrumento de gestão” e não como um “script teatral” como acontece nas entrevistas estruturadas.

O tipo de entrevista escolhido para este estudo foi a entrevista semi-estruturada dado tratar-se de uma técnica que possibilita “a recolha de dados de opinião que permitem, não só fornecer pistas para a concretização do processo em estudo, como também conhecer, sob alguns aspetos, os intervenientes no processo.” (Estrela, 1994, p.342)

Ao utilizarmos a entrevista semi-estruturada tivemos como propósito compreender as atitudes complexas e os significados atribuídos aos participantes, tendo em conta a lógica das suas visões e as interações que estabelecem entre si e no desempenho concreto das suas ações, quer no decorrer da implementação do processo de AA do Agrupamento, quer nas mudanças sentidas após a sua implementação. Para o efeito, foi previamente construído um Guião traçado a partir das questões de pesquisa.

O público-alvo privilegiado para a nossa entrevista foi naturalmente toda a EAA. Foi ainda nossa opção realizar a mesma ao Diretor e Subdiretor do Agrupamento pois pretendemos destacar a papel do órgão de gestão em todo o processo.

Como forma de legitimar a entrevista e de motivar os entrevistados, foram executados os seguintes passos:

- Informação aos interessados sobre o tema e os objetivos do trabalho;
- Sensibilização ao entrevistado para a sua colaboração, reforçando a sua importância para o estudo em curso;
- Preservação do anonimato das opiniões recolhidas;
- Informação do resultado da investigação;
- Solicitação de autorização para a realização das entrevistas.

### **2.5.1 – Guião da Entrevista**

Face ao exposto apresentamos, na página seguinte, o esquema do guião da entrevista (Quadro 15), onde apenas se transcrevem as opiniões mais relevantes para este trabalho de investigação.

**Quadro 15 – Esquema da Entrevista**

Temas	Questões									
		DIR	SUBD	PE1	PE2	PE3	RE1	RE2	RE3	
1- Efetuar o diagnóstico das práticas de avaliação.	a) O que é para si a Autoavaliação de uma organização escolar?	X		X	X	X	X	X	X	
	b) Acha importante avaliar a organização escolar? Justifique.	X	X	X	X	X	X	X	X	
	c) Que processos formais e informais, o Agrupamento utilizava na sua AA antes da Avaliação Externa?	X	X	X	X	X				
	d) Que processos formais e informais passaram a ser utilizados após a Avaliação Externa?	X	X	X	X	X				
	e) Na sua opinião que áreas da organização escolar deveriam ser objeto de AA?	X	X	X	X	X	X			
2- Conhecer/compreender as dinâmicas desenvolvidas no Agrupamento no processo de AA.	f) Como se constituiu a equipa de AA?	X	X	X	X	X	X	X	X	
	g) Quem participa no processo de AA?			X						
	h) Em seu entender mais alguém deveria participar neste processo?			X	X	X				
	i) Concorda com a periodicidade do processo e a calendarização definida?			X						
3- Verificar como o Agrupamento envolve os elementos da comunidade educativa naquele processo.	j) De que forma o Agrupamento envolve na AA a comunidade educativa?	X								
	k) Que estratégias utiliza o Agrupamento para divulgar a AA junto da comunidade educativa?	X								
4- Perceber de que forma o Agrupamento transmite a toda a comunidade educativa os resultados alcançados na AA.	l) Que meios são utilizados para a divulgação dos resultados da AA junto da comunidade educativa?	X								
5- Perceber de que forma o Agrupamento procura concretizar na prática educativa os resultados alcançados na AA.	m) De que forma o Agrupamento procura concretizar na prática educativa os resultados alcançados na AA?	X								
	n) Qual o contributo da AA no processo global de gestão da escola?	X	X	X						
6- Perceber a importância da Avaliação Externa e o seu contributo para a implementação do processo AA no Agrupamento.	o) Tendo em conta o Relatório da Avaliação Externa ao Agrupamento efetuada pela IGE, quais os aspetos que gostaria de destacar?	X								
7- Eficácia do processo de AA	p) Mencione algumas alterações/mudanças de modo a melhorar o processo de AA?			X						
8- Avaliação do processo pela EAA.	q) Identifique os aspetos mais positivos do processo			X						
	r) Identifique os aspetos mais negativos do processo			X						

Nota: As entrevistas seguem em anexo (Anexo 1).

## **CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

No presente capítulo, efetuamos a apresentação, a análise e interpretação dos dados recolhidos de acordo com a metodologia de investigação selecionada para este estudo de caso.

De acordo com o problema que orienta este estudo – a contribuição da Autoavaliação na gestão da escola – e tendo em conta que os parceiros educativos e sociais que orientaram o processo é um grupo de intervenientes vasto e com “olhares” diferentes sobre o assunto - foi necessário recolher dados sobre o modo como os atores envolvidos pensam e procedem com o intuito de construírem e desenvolverem a AA. Também foi nosso objetivo perceber como se desenvolve a eficácia e a avaliação do processo AA. Estes “olhares” são entendidos como as conceções individuais e que fazem sentido por ser um discurso que não passa por um longo desvio (Muller, 2004, p.64).

Como já tivemos oportunidade de referir os métodos de recolha de informação foram escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida (Bell, 2005). Assim sendo, foram utilizadas várias fontes por permitir assegurar as diferentes perspetivas dos participantes.

### **3.1 – Análise do Trabalho Realizado nos Dois Ciclos Avaliativos**

Com o objetivo de tentarmos perceber até que ponto o esforço efetuado por este Agrupamento, no processo de AA, se tem traduzido numa mais-valia para toda esta comunidade educativa, que reflexões foram feitas e que decisões foram tomadas, iremos fazer a análise ao trabalho realizado entre as duas avaliações realizadas (2009/2010 e 2010/2011).

Para a realização deste estudo, contamos com a colaboração preciosa do Subdiretor e da Coordenadora do Projeto que, além de nos terem facultado alguns documentos, foram minuciosos no retrato que fizeram de todo este processo ao longo destes dois anos.

Relativamente ao 1º ano do ciclo avaliativo (2009/2010), a EAA foi constituída por seis elementos e optou-se pela aplicação da CAF à AA do Agrupamento, tendo este modelo sido adaptado à realidade quer da Instituição Escolar, quer ao Agrupamento a que se destina.

Tratando-se do primeiro contacto que o Agrupamento estava a ter com a sua AA, foi opção da EAA desenvolver mecanismos no sentido de ter uma visão global do serviço educativo por ele prestado. Assim, foi decidido que a aplicação do modelo da CAF iria incidir nos nove critérios por si definidos: 1- Liderança; 2- Planeamento e Estratégia; 3- Gestão das

Pessoas; 4- Parcerias e Recursos; 5- Gestão de Processos e Mudanças; 6- Satisfação do Cidadão/Cliente (alunos e encarregados de educação); 7- Satisfação das Pessoas (pessoal docente e não docente); 8- Impacto na Sociedade; 9- Resultados e Desempenho-Chave.

Estando definida a linha orientadora do trabalho, foram elaborados questionários para cada uma das partes interessadas. O modelo dos questionários aplicados ao Agrupamento resulta da adaptação aos questionários disponíveis na página eletrónica da Direção-Geral da Administração Pública (DGAP) e elaborados pelo EIPA (European Institute for Public Administration). As adaptações introduzidas pela EAA incluíram a opção pela quantificação dos valores atribuídos para cada indicador associado ao pedido de justificação dos mesmos. O sistema de pontuação utilizado foi completamente adaptado à realidade do Agrupamento, bem como aos seus destinatários (Pessoal Docente, Pessoal não Docente, Alunos, PEE e EAA).

A grelha de Autoavaliação preenchida pela equipa baseia-se no modelo de grelha disponível no manual de apoio para a aplicação da CAF da DGAP, com as devidas alterações adaptadas às escolas.

Neste sentido, tendo como fonte alguns indicadores já disponibilizados pelo EIPA, fez-se uma abordagem por critérios do modelo da CAF, criando-se indicadores julgados mais importantes para o caso deste Agrupamento.

A EAA tinha duas opções para fazer o preenchimento da grelha de AA:

1- Analisar cada um dos nove critérios da CAF, enunciar os pontos fortes e áreas de melhoria e pontuar.

2- Preencher um questionário que seguisse a mesma linha dos que foram aplicados às diversas partes interessadas e através da análise dos resultados chegar a uma pontuação.

A primeira opção apresentava-se de execução difícil, pois implicava que se chegasse a um consenso entre toda a EAA. A segunda opção revelou-se mais objetiva, pois a média das respostas dos questionários acaba por atribuir uma pontuação a cada um dos critérios.

Com base nos pressupostos apresentados, a EAA optou pela segunda opção. Assim, foi elaborado e aplicado um questionário à EAA que foi respondido individualmente, tendo em conta a perceção que cada um dos membros da equipa tem dos vários critérios analisados. Foi ainda seguida a estratégia preconizada pela CAF no que se refere às opções de resposta, que prevê cinco escolhas (Quadro 16) valorativas.

**Quadro 16 – Escala de Valores para as Respostas**

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo Nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo plenamente</b>
1	2	3	4	5

Em cada critério foi deixado um espaço onde cada sujeito podia apresentar as suas sugestões de melhoria. Foram, assim, conciliadas as vantagens das questões fechadas, permitindo algum grau de abertura onde cada um poderia expressar a sua opinião.

Foi solicitado ao Subdiretor, que colabora com a EAA, a disponibilização dos seguintes documentos em suporte de papel: Projeto Educativo; Regulamento Interno; Projeto Curricular de Agrupamento; Plano Anual de Atividades 2009/2010; Protocolos celebrados com Instituições ou Empresas; Evolução dos resultados escolares nos últimos 5 anos; Classificação da Avaliação Externa e a sua comparação com a média nacional, nos últimos 5 anos e Evolução da taxa de abandono escolar nos últimos 5 anos.

Sempre que se considerou necessário, a EAA recorreu a estes documentos para a recolha de evidências que se vieram a revelar importantes na fundamentação da pontuação atribuída a cada um dos critérios.

Foi ainda definido o método de amostragem a utilizar na seleção dos docentes, não docentes, alunos e PEE. A amostragem escolhida foi a Estratificada Sistemática, que consiste em selecionar os indivíduos de acordo com um intervalo constante, tendo como referência as turmas, os grupos disciplinares e o setor de serviço, conforme as características específicas de cada universo analisado. Assim, temos:

a) PESSOAL DOCENTE:

- Universo de 98 docentes
- Aplicados a uma amostra de cerca de 35%, um total de 35 docentes

b) PESSOAL NÃO DOCENTE:

- Universo de 47 funcionários
- Aplicados a uma amostra de cerca de 50%, um total de 24 funcionários

c) ALUNOS:

- Universo de 434 alunos (2º e 3º Ciclos e do Ensino Secundário) – 15%
- Universo de 32 alunos (Cursos CEF – B3 e Curso de Educação Básica de Adultos) – 30%
- No total foram aplicados questionários a 70 alunos

d) PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO:

- Pré-Escolar e 1º Ciclo – Universo de 286 PEE – Amostra de 20%
- 2º e 3º Ciclos e Ensino Secundário – Universo de 434 PEE – Amostra de 10%
- No total foram aplicados questionários a 101 PEE.

A soma dos inquéritos aplicados nos vários universos do Agrupamento, contabilizou a quantia de duzentos e trinta (230) questionários.

Após a aplicação e recolha dos questionários, a EAA procedeu ao tratamento dos respetivos dados.

Com base nos resultados obtidos nos questionários e nas evidências recolhidas, foi preenchida a Grelha de AA disponível no Manual de Apoio para a aplicação da CAF da Direção Geral da Administração Pública (DGAP), com as devidas alterações adaptadas às escolas. Nesta grelha são apresentados diversos elementos que permitem sistematizar, de forma objetiva, grande parte do trabalho efetuado pela EAA ao longo do presente processo de AA. Assim, nela se encontram enunciados os indicadores utilizados, os instrumentos necessários para se chegarem a conclusões, os pontos fortes, as áreas de melhoria, bem como a pontuação e respetiva justificação.

Tendo como base uma escala de avaliação que situa os seus valores entre os 0,00 e os 5,00, foram verificados valores médios na casa dos 3 valores, atingindo-se neste 1º ano do ciclo avaliativo um valor médio dos critérios de 3,72 valores, o que significa, segundo o entendimento da EAA, que o Agrupamento é avaliado de forma positiva pelas partes interessadas, pese embora, com valores não muito elevados.

Através do preenchimento da grelha da AA foi possível à EAA enunciar, de uma forma geral, os principais pontos fortes e as principais áreas de melhoria do Agrupamento.

Através do relatório de AA do Agrupamento (p.23), elaborado no final do ano, podemos verificar que, como pontos fortes emergem:

- Ambiente de trabalho agradável;
- Os órgãos de gestão intermédia (Departamentos) fazem a devida divulgação da informação;
- A informação sobre as atividades desenvolvidas na escola é adequada;
- As atividades do PAA são importantes para o sucesso educativo dos alunos;
- Valorização do papel desempenhado pelo Diretor de Turma/Professor Titular de Turma no acompanhamento dos alunos e na ligação Escola/Família;
- Os colaboradores (professores e funcionários) gostam das atividades que desempenham;
- Valorização do trabalho do professor e das suas práticas pedagógicas;
- Capacidade de resposta do Diretor;
- A existência dos serviços de Psicologia e Orientação é importante para os alunos;
- As parcerias com outras instituições são uma mais-valia para o Agrupamento, que deve continuar a investir nesta área;

- Para além dos conhecimentos, a escola promove a aquisição de competências importantes para a vida dos alunos;

- O Agrupamento preocupa-se com a formação para a cidadania, com a inclusão dos alunos na sociedade e também com a melhoria do nível educativo da população do Concelho.

Nas áreas de melhoria, há a destacar os seguintes aspetos:

- Indisciplina;
- Divulgação/procura de informação (funcionários e alunos);
- A dinamização de atividades fora da sala de aula é um processo que exige muito tempo;

- Apesar de algumas melhorias, a escola continua a não estar adaptada a pessoas com incapacidades motoras;

- Participação na elaboração de documentos (PEE e funcionários);
- Número elevado de reuniões.

No sentido de colmatar os aspetos acima evidenciados, o Agrupamento irá desenvolver algumas ações a implementar no início do próximo ano letivo (Quadro 17).

**Quadro 17 – Propostas de Ações de Melhoria**

Áreas de melhoria/ Evidências	Tópicos/Sugestões apresentadas	Ações a implementar
Indisciplina	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Criação de um sistema integrado de resolução de conflitos no espaço escolar, que contemple, por exemplo:</li> <li>-Um gabinete para resolução de problemas disciplinares;</li> <li>-Elaboração de quadros de regras e respetivas penalizações (definir um padrão comportamental);</li> <li>-Encaminhamento de situações mais problemáticas para o Ministério Público e/ou GNR;</li> <li>-Articulação com Serviços Sociais e Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ) ou outras organizações;</li> <li>-Articulação com organismos de prevenção da toxicod dependência;</li> <li>- Valorização dos bons comportamentos;</li> <li>- Formação para os PEE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar o Gabinete de Mediação de Conflitos;</li> <li>- Encaminhamento das situações mais problemáticas para a Guarda Nacional Republicana;</li> <li>- Articulação com os Serviços Sociais e a CPCJ;</li> <li>- Articulação com organismos de prevenção da toxicod dependência;</li> <li>- Continuação da valorização dos bons comportamentos (Quadro de Valor e Mérito);</li> <li>- Implementação da Escola dos Pais.</li> </ul>

<b>Áreas de melhoria/ Evidências</b>	<b>Tópicos/Sugestões apresentadas</b>	<b>Ações a implementar</b>
Divulgação/procura de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Criação de um espaço no polivalente, devidamente identificado, para divulgação de informação da Associação de Estudantes;</li> <li>- Realização de 3 reuniões gerais, anuais, para divulgação de informação;</li> <li>- Organização de um dossier, que deverá ser colocado na sala dos funcionários, com informação para consulta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar um espaço no polivalente para a divulgação de informação aos alunos;</li> <li>- Serão realizadas reuniões com os assistentes operacionais para divulgação de informação;</li> <li>- Divulgação de mais documentos na página do Agrupamento.</li> </ul>
A dinamização de atividades fora da sala de aula continua a ser um processo que exige muito tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de grupos de trabalho nas estruturas de orientação educativa que analisem os procedimentos e documentos, no sentido de ponderar a possibilidade de alguma simplificação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao nível da concretização de atividades numa turma, os Coordenadores de Ciclo irão proceder à reformulação de alguns documentos a implementar no próximo ano letivo;</li> <li>- Definir em Conselho Pedagógico a forma como deverão ser programadas as saídas de estudo a efetuar no próximo ano, que implicará uma programação mais atempada e que todo o processo passe pelos Coordenadores de Departamento.</li> </ul>
Apesar de algumas melhorias, a escola continua a não estar adaptada a pessoas com incapacidades motoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuação da implementação de ações de melhoria das infra - estruturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A escola foi integrada no Programa Parque Escolar, fase 4, estando já na fase de elaboração do projeto, o qual prevê a anulação de todas as barreiras arquitetónicas. No entanto, o Agrupamento irá colocar rampas de acesso ao pavilhão central.</li> </ul>
Participação na elaboração de documentos (PEE e funcionários)	(Não foram apresentadas sugestões)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os PEE irão participar na revisão do Regulamento Interno.</li> </ul>
Número elevado de reuniões	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração no início do ano letivo, de um calendário anual de reuniões dos diversos órgãos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Será elaborado e afixado no início do ano letivo, o calendário anual com as reuniões de alguns órgãos (Conselho Pedagógico, Departamentos e Coordenação de Ciclo;</li> <li>- Diminuição do número de reuniões dos cursos Novas Oportunidades, deixando de ser obrigatória a sua realização quinzenal.</li> </ul>

É de salientar ainda que, no final deste ano letivo, foi elaborado pelo Diretor do Agrupamento, o Plano de Melhoria, tendo em conta a necessidade de se contribuir para aperfeiçoar práticas e procedimentos com vista à melhoria dos resultados escolares entendidos não só na ótica dos conhecimentos mas também das competências que os alunos desenvolvem e da prestação do serviço público de educação. Este Plano terá um horizonte temporal de quatro anos. O seu acompanhamento será feito por uma equipa constituída para o efeito, apresentando no final de cada ano letivo uma avaliação da implementação deste plano bem como uma análise dos resultados alcançados.

A equipa referida será constituída pelos Coordenadores de Departamento e os instrumentos de recolha de informação necessários à avaliação deste plano serão construídos por essa equipa. Esses instrumentos terão que ser objetivos, sintéticos, permitindo leituras baseadas na real concretização dos objetivos definidos pelo Plano de Melhoria.

No final dos quatro anos, será elaborado um relatório que evidencie a concretização deste projeto e os resultados alcançados.

Ao longo deste 1º ano, a EAA deparou-se com alguns constrangimentos que de certa forma condicionaram o trabalho realizado, como é o caso da falta de formação aliada à pouca experiência do grupo de trabalho nesta área e o facto de não contarem com a colaboração de um elemento externo ao Agrupamento (amigo crítico) o que seria uma mais-valia para todo este processo. Por outro lado, o facto de a EAA ter optado por avaliar os 9 critérios previstos no modelo da CAF e, desta forma, pretender ter uma visão global do Agrupamento, fez com que os inquéritos distribuídos às partes interessadas fossem demasiado longos, nem sempre preenchidos com a ponderação necessária e a sua análise se tivesse arrastado por demasiado tempo.

Após a reflexão e a avaliação deste ciclo, e como proposta para o 2º ciclo avaliativo, a EAA sugere que o trabalho a desenvolver seja focalizado apenas em setores selecionados, sendo necessário, deste modo, ir aumentando o pormenor de análise, levando-as às estruturas educativas e a realidades mais reduzidas.

Quanto ao 2º ano do ciclo avaliativo, começamos por referir que a EAA se manteve sem alteração.

Seguindo a sugestão apresentada no relatório do ano transato, a EAA decidiu, neste 2º ciclo avaliativo, focalizar o seu trabalho em dois aspetos da vida do Agrupamento, baseado em dois critérios da CAF (critério 2 – Planeamento e Estratégia e critério 9 – Resultados de Desempenho-Chave).

Desta forma, o trabalho foi orientado no sentido de dar continuidade ao realizado no ano anterior e depois de ponderadas as áreas de melhoria aí evidenciadas, foram identificados dois aspetos que a EAA considerou causarem constrangimento e preocupação:

- a) Resultados Escolares;
- b) Gestão e Circulação de Informação.

Relativamente aos Resultados Escolares, a EAA salientou que, não obstante os professores serem tratados com respeito pelos alunos e os incentivarem para a obtenção de bons resultados escolares, será de realçar o facto de a indisciplina ser um aspeto preocupante para todas as partes interessadas da comunidade educativa, tendo sido apresentadas pelos auscultados no inquérito de AA, sugestões de melhoria que passam, por exemplo, pela criação de um sistema integrado de resolução de conflitos no espaço escolar.

Para o tratamento dos Resultados Escolares, a EAA procedeu à aplicação de questionários aos alunos e aos Pais e Encarregados de Educação. Em relação às opções de resposta, a equipa entendeu ser importante acrescentar a opção “Não Aplicável”. Tal decisão resultou da reflexão efetuada por toda a EAA tendo em conta a experiência do ano anterior, mas também tendo em atenção que um Agrupamento é uma realidade muito complexa, que envolve não só diferentes níveis de ensino, como também estratos sociais muito diversos, não sendo possível ignorar estas diferenças. A equipa considerou que esta adaptação lhes iria trazer mais rigor nos dados a analisar. Assim, foram apresentadas as seguintes opções de resposta:

**Quadro 18 – Escala de Valores para Respostas**

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo Nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo plenamente</b>	<b>Não Aplicável</b>
1	2	3	4	5	NA

Foi também entendimento da EAA não incluir a Educação Pré-Escolar nesta recolha de informação, na medida em que neste nível de ensino a avaliação é formativa, assumindo um carácter descritivo. Relativamente ao 1º Ciclo, só os PEE foram inquiridos.

Sempre que necessário, a EAA consultou os seguintes documentos: Projeto Educativo; Regulamento Interno; Projeto Curricular de Agrupamento; Plano Anual de Atividades 2010/2011; Plano de Melhoria, Atas dos Conselhos de Turma; Resultados da Avaliação Interna 2010/2011 (1º, 2º e 3º períodos).

Para a preparação dos questionários foram seguidos os procedimentos usados no ano ciclo anterior, nomeadamente o método de amostragem para a seleção dos alunos e dos PEE. Assim, temos:

a) ALUNOS

- Universo de 458 alunos – amostragem de 20%
- Foram aplicados questionários a 93 alunos

b) PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

- Universo de 661 PEE – amostragem de 22%
- No total foram aplicados questionários a 145 PEE

No conjunto de Alunos e PEE, foram aplicados 238 questionários.

Após a aplicação e recolha dos questionários, a EAA procedeu ao tratamento dos respetivos dados.

Quanto aos resultados globais dos inquéritos realizados aos alunos, verificaram-se resultados acima dos três valores em todas as questões, sendo a média global de 3,89 permitindo identificar algumas áreas de melhoria bem como os pontos fortes.

PONTOS FORTES:

- Preocupação com a assiduidade;
- Conhecimento sobre a assiduidade do seu educando;
- O Diretor de Turma sensibiliza os alunos para um melhor aproveitamento;
- Os PEE motivam os seus educandos para a preparação antecipada e rigorosa dos momentos de avaliação.

ÁREAS DE MELHORIA:

- Os alunos não estudam de forma sistemática;
- Frequência dos Apoios Educativos propostos pelo Agrupamento.

No que concerne aos PEE, verificou-se que todos os critérios também apresentaram resultados acima dos três valores, sendo a média global de 4,23. Identificados os pontos fortes e as áreas de melhoria, temos:

PONTOS FORTES:

- Preocupação com a assiduidade do seu educando;
- Preocupação em relação ao aproveitamento do educando.

ÁREAS DE MELHORIA:

- Utilização da Agenda Parental;
- Conhecimento do Projeto Escola de Pais.

Quanto à Gestão e Circulação de informação, salienta-se o facto de a transmissão da informação e a participação na elaboração de documentos não chegar a todos os

colaboradores/clientes. Deste modo, os inquiridos sugeriram que fossem criados espaços informativos para a Associação de Estudantes; realização de reuniões gerais para divulgar informação; que seja organizado um dossier de legislação para ser utilizado pelos assistentes operacionais. Sugerem ainda a criação de grupos de trabalho nas estruturas de orientação educativa com o objetivo de analisarem os procedimentos e documentos utilizados e, ponderarem a possibilidade de alguma simplificação dos mesmos.

No que respeita ao tratamento da área Gestão e Circulação de Informação, a equipa optou por uma entrevista semiestruturada aos Coordenadores de Departamento, com o objetivo de identificar potenciais áreas de fragilidade no desempenho das funções desta estrutura educativa. Foi ainda pedido aos Coordenadores de Ciclo que fosse desenvolvido um trabalho paralelo no sentido de agilizar o documento base de trabalho dos Conselhos de Turma (Projeto Curricular de Turma).

São duas as estruturas intermédias do Agrupamento que fazem grande parte da gestão e circulação de informação, a Coordenação de Departamento e de Ciclo e foi aí que se focalizou toda a atenção.

Em relação à primeira área de análise, os Coordenadores de Departamento foram ouvidos sobre as dificuldades encontradas no desempenho das suas funções. De referir que apenas foram identificadas as áreas de melhoria, pelo que não se fará referência aos pontos fortes, uma vez que o objetivo da EAA prende-se mais com a identificação destes aspetos para poder perspetivar sugestões de melhoria.

Assim, temos como áreas de melhoria:

- Compreensão e concretização de algumas competências;
- Dificuldade na organização e avaliação das atividades através da Plataforma

*Moodle.*

Com base nas sugestões apresentadas pelos Coordenadores, a EAA considera que no próximo ano letivo se tenha em atenção as seguintes orientações:

- Promover uma maior articulação entre Coordenadores e entre estes e o Órgão de Gestão;
- Clarificar o tipo de atividades que deverão fazer parte do PAA, tendo sempre em atenção os pressupostos do Projeto Educativo e excluir atividades específicas de uma turma que deverão constar no Projeto Curricular de Turma (PCT);
- Incentivar a utilização da Plataforma Moodle como espaço importante para a troca de experiências e cooperação entre docentes.

Relativamente à Coordenação de Ciclo, foi identificado o documento que maior constrangimento provoca, o PCT.

No sentido de colmatar esta dificuldade, os Coordenadores de Ciclo trabalharam ao longo do ano este projeto e irão apresentar uma proposta de revisão do guião orientador do PCT, tendo definido como objetivos:

- Simplificar procedimentos na elaboração do PCT, promovendo a utilização das novas tecnologias como recurso essencial na elaboração do mesmo;
- Promover uma maior participação e envolvimento do Conselho de Turma na construção do PCT;
- Criar mecanismos uniformes da elaboração no Agrupamento;
- Divulgar algumas informações constantes no PCT aos alunos e PEE;
- Promover a construção de um documento plurianual, fomentando a articulação vertical intra e entre ciclos ou níveis de ensino;
- Promover a articulação entre o PCT e o PAA.

Ao longo deste 2º ano de implementação do processo de AA, os constrangimentos foram em tudo iguais ao verificado no 1º ano, ou seja, a falta de formação e a pouca experiência do grupo de trabalho nesta área aliado ao facto de ainda não terem podido contar com a colaboração de um elemento externo ao Agrupamento.

Por outro lado, tendo em conta a dimensão deste projeto e as dificuldades sentidas ao longo da sua concretização, é entendimento da EAA que o grupo seja alargado, nomeadamente através da inclusão de representantes das principais estruturas de Coordenação Educativa do Agrupamento. Finalmente, a EAA espera poder contar, no próximo ano, com a colaboração de outros elementos no desenvolvimento deste processo, pelo que sugerem que em conjunto com a equipa possam existir “grupos colaborantes” de acordo com as áreas a analisar.

O processo de AA é contínuo, sendo em cada ano analisadas as melhorias alcançadas em função do diagnóstico realizado. Assim, segundo a responsável pela EAA, no próximo ano letivo o trabalho deva continuar a focalizar-se apenas em alguns setores seleccionados.

### 3.2 – Análise e Discussão dos Resultados das Entrevistas

De forma a encontrar a resposta para a nossa pergunta de partida, inquirimos, através de entrevistas, docentes em vários patamares que estão diretamente relacionados com o assunto do agrupamento em estudo, nomeadamente, dois órgãos de gestão do topo (o Diretor e Subdiretor do Agrupamento = DIR e SubD), um órgão de gestão intermédia (Coordenadora do Projeto de AA = PE1), dois professores que pertencem à Equipa da AA que identificámos por PE2, PE3. De forma a obter várias “medidas” para o mesmo fenómeno entrevistámos ainda um Representante dos pais e encarregados de educação (RE1), um Representante do pessoal não docente (RE2) e um Representante dos alunos (RE3). Para melhor perceção, sistematizámos a informação no Quadro 19.

**Quadro 19 – População Entrevistada**

Entrevistado	Sigla
Diretor	DIR
Subdiretor do Agrupamento	SubB
Coordenadora do Projeto de AA	PE1
Professores que pertencem à Equipa da AA	PE2 e PE3
Representante dos pais e encarregados de educação	RE1
Representante do pessoal não docente	RE2
Representante dos alunos	RE3

A base do nosso trabalho foi a clareza e a objetividade na elaboração e formulação das perguntas, para que os entrevistados não sentissem dúvidas e, assim as suas respostas pudessem ser caracterizadas pela objetividade. Deste modo, e entendendo que a análise dos dados é a “organização sistemática de (...) materiais que foram sendo acumulados, com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão” (Bogdan e Biklen, 1994, p.205), de seguida, procuramos indicadores que permitam a inferência das mensagens.

Nesta senda, agrupamos a análise de conteúdo das entrevistas efetuadas por categorias (Ludke e André, 1986) atendendo à investigação do que cada uma delas tem em comum, por confluência (Bardin, 2004; Bell, 2005), que, na nossa opinião, traduzem as dimensões mais relevantes desta investigação:

- Avaliação no sentido das conceções defendidas pelos intervenientes e das práticas realizadas para facilitar o processo avaliativo;
- A Autoavaliação incluindo o processo mas também as conceções das dinâmicas e a verificação da envolvimento da comunidade educativa;
- Os Resultados da Autoavaliação, integrando a sua transmissão e estratégias para que se concretize na prática educativa;

- A Avaliação Externa tendo em conta a sua contribuição para o processo de Autoavaliação;
- Eficácia no sentido da melhoria do processo de AA que permita a identificação de aspetos positivos e aspetos negativos.

Acreditamos que este conjunto de categorias possibilita uma boa perceção dos resultados obtidos indo ao encontro das respostas à pergunta de partida. No entanto, não podemos deixar de referir que todas juntas fazem a harmonia sendo interdependentes para a conclusão da análise dos dados.

### **3.2.1- Condução das Entrevistas**

Como já foi referido, levaram-se em conta determinados procedimentos antes da realização das entrevistas, nomeadamente a informação do tema, a solicitação da colaboração e a garantia do anonimato dos entrevistados. Estas ações estiveram subjacentes aos princípios éticos da investigação como o respeito, a confidencialidade e a justiça. Neste sentido, as entrevistas foram realizadas individualmente e mediante a disponibilidade de cada interveniente, à exceção dos dois docentes da equipa, que entenderam, e bem quanto a nós, responderem em simultâneo. Para o efeito escolheu-se um local sossegado, na EB 2,3/S do Agrupamento de Escolas, que garantiu alguma privacidade e um ambiente propício a uma amena conversa.

Todas as entrevistas foram gravadas em suporte áudio, com o consentimento informado dos entrevistados e posterior transcrição dos respetivos conteúdos. Por forma a respeitar o calendário de cada interveniente o processo da recolha dos dados decorreu entre os meses de dezembro de 2011 a abril de 2012. Por tal facto, consideramos que a pouca disponibilidade de tempo dos intervenientes foi a nossa maior limitação.

### **3.3- Análise de Conteúdo das Entrevistas**

Como já referimos agrupamos a análise de conteúdo das entrevistas efetuadas por categorias atendendo às suas semelhanças. O Quadro 20 permite reforçar os temas tratados, assim como as questões efetuadas, dentro das categorias analisadas.

**Quadro 20 – Abordagem Geral da Análise Categorical**

<b>Temas</b>	<b>Questões</b>	<b>Categorias</b>	<b>Dimensões</b>
1– Efetuar o diagnóstico das práticas de avaliação.	<p>a) <i>O que é para si a Autoavaliação de uma organização escolar?</i></p> <p>b) <i>Acha importante avaliar a organização escolar? Justifique.</i></p> <p>b) <i>Que processos formais e informais o Agrupamento utilizava na sua AA antes da Avaliação Externa?</i></p> <p>c) <i>Que processos formais e informais passaram a ser utilizados após a Avaliação Externa?</i></p> <p>d) <i>Na sua opinião que áreas da organização escolar deveriam ser objeto de AA?</i></p>	<b>PRÁTICAS DE AUTOAVALIAÇÃO:</b> Conceções	Avaliação no sentido das conceções defendidas pelos intervenientes e das práticas realizadas para facilitar o processo avaliativo;
2-Conhecer/compreender as dinâmicas desenvolvidas no Agrupamento no processo de AA.	<p>e) <i>Como se constituiu a equipa de AA?</i></p> <p>f) <i>Quem participa no processo de AA?</i></p> <p>g) <i>Em seu entender mais alguém deveria participar neste processo?</i></p> <p>h) <i>Concorda com a periodicidade do processo e calendarização definida?</i></p>	<b>O PROCESSO AVALIATIVO:</b> Dinâmicas e Envolvências	A Autoavaliação incluindo o processo mas também as conceções das dinâmicas e a verificação da envolvimento da comunidade educativa;
3– Verificar como o Agrupamento envolve os elementos da comunidade educativa naquele processo.	<p>i) <i>De que forma o Agrupamento envolve na AA a comunidade educativa?</i></p> <p>j) <i>Que estratégias utiliza o Agrupamento para divulgar a AA junto da comunidade educativa?</i></p>	<b>PROCESSO AVALIATIVO:</b> Divulgação e envolvimento	Os Resultados da Autoavaliação, integrando a sua transmissão e estratégias para que se concretize na prática educativa
4 – Perceber de que forma o Agrupamento transmite a toda a comunidade educativa os resultados alcançados na AA.	<p>k) <i>Que meios são utilizados para a divulgação dos resultados da AA junto da comunidade educativa?</i></p>	<b>RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO:</b> Transmissão e Concretização	
5-Perceber de que forma o Agrupamento procura concretizar na prática educativa os resultados alcançados na AA.	<p>l) <i>De que forma o Agrupamento procura concretizar na prática educativa os resultados alcançados na AA?</i></p> <p>m) <i>Qual o contributo da AA no processo global de gestão da escola?</i></p>		
6-Perceber a importância da Avaliação Externa e o seu contributo para a implementação do processo AA no Agrupamento.	<p>n) <i>Tendo em conta o Relatório da Avaliação Externa ao Agrupamento efetuada pela IGE, quais os aspetos que gostaria de destacar?</i></p>	<b>AVALIAÇÃO EXTERNA (AE) Vs AUTOAVALIAÇÃO (AA)</b>	A Avaliação Externa tendo em conta a sua contribuição para o processo de Autoavaliação; Eficácia no sentido da melhoria do processo de AA que permita a identificação de aspetos positivos e aspetos negativos.
7-Eficácia do processo de AA	<p>o) <i>Mencione algumas alterações/mudanças de modo a melhorar o processo de AA</i></p>		
8-Avaliação do processo pela EAA.	<p>p) <i>Identifique os aspetos mais positivos do processo</i></p> <p>q) <i>Identifique os aspetos mais negativos do processo</i></p>		

## PRÁTICAS DE AUTOAVALIAÇÃO: Conceções

As vozes dos vários entrevistados, foram coincidentes ao afirmarem que Autoavaliação de uma organização é um espaço privilegiado de reflexão. O Diretor do Agrupamento referiu que *«é importante para tomarmos consciência sobretudo dos aspetos da organização que estão a correr menos bem e a partir daí encontrarmos e traçarmos estratégias de melhoria»*.

Para além do natural cumprimento da legislação, *«tem de ser também uma questão de autorresponsabilização e profissionalismo. Autorresponsabilização, porque ao avaliarmos acabamos por ser responsáveis pelo nosso percurso. Profissionalismo, uma vez que como agentes educativos devemos refletir permanentemente se estamos ou não a atingir os objetivos que nos foram atribuídos»*. (SubD)

Ao pretendermos satisfazer os desafios com qualidade devemos ter um conhecimento aprofundado sobre a temática. As leituras ajudam a clarificar e *«a perceber claramente a importância que é para uma organização, neste caso a escolar, de refletir e olhar sem medos para o seu interior. Este é o grande propósito»* (PE1).

Contudo, avaliar é um termo que faz parte do léxico diário do exercício de professor. Assim, *«(...) é uma rotina, é uma condição da nossa vida docente e, do mesmo modo, refletirmos sobre as nossas práticas e sobre o funcionamento desta organização é um imperativo que se nos coloca enquanto profissionais»* (PE2). Esta ideia é reiterada nas palavras de outro membro da equipa de AA *«Autoavaliar é olhar para dentro de si, é ver como a escola está e a partir daqui encontrarmos soluções para aquilo que julgamos estar menos bem»* (PE3).

A importância da Avaliação e da Autoavaliação da organização é percecionada pelos parceiros educativos pela mudança já que *«os rankings das escolas, o abandono escolar e a indisciplina são fatores que não abonam a nosso favor. Temos de melhorar, mas para isso é preciso parar para refletir e depois tomarmos decisões se queremos um futuro melhor para os nossos filhos»* (RE1).

Esta opinião é reforçada através do depoimento do Representante do pessoal não docente *«é, em conjunto, percebermos o que está bem e o que está menos bem dentro da escola. Depois, devemos manter o que está bem e tomarmos decisões sobre o que está mal, de modo a melhorarmos todo o ambiente educativo»* (RE2). Nesta linha o Representante dos alunos afirma *«é um esforço que a escola tem de fazer com o intuito de perceber quais as áreas em que está bem e as que precisam de melhorar»* (RE3).

Em suma, subentende-se pelas referências expostas de todos os entrevistados que existe a necessidade da organização autoavaliar-se, sendo até um processo importante

para a melhoria do serviço prestado pela instituição à comunidade educativa, perspetivando a AA *«como um instrumento da construção da autonomia da escola que só se pode consolidar num percurso de afirmação que vai impondo a qualidade que deve ser visível e inequívoca»* (DIR).

Apesar disto, reconhecem a existência de dificuldades que precisam de ser ultrapassadas, sendo da responsabilidade de todos os intervenientes a minimização dos constrangimentos. Com atitudes assertivas, *«muito trabalho e diálogo, aos poucos lá fomos conseguindo sensibilizar a quase totalidade dos docentes (grupo mais resistente) para esta “aventura” que se chama a AA do Agrupamento»* (PE2).

No que respeita à importância de avaliar a organização escolar observa-se uma premissa fundamental no crescimento da Escola, sendo *«sempre um momento de olharmos para nós próprios, de fazermos uma introspeção e de forma consciente assumirmos os nossos erros e virtudes»* (DIR).

Este reconhecimento é partilhado pelos vários intervenientes. Contudo, destacamos a conceção que no parece mais próxima da necessidade de planificação. Nesse sentido *«para se perceber efetivamente a importância ou não de se avaliar a organização escolar é preciso antes de mais sentir e viver os seus problemas»* (PE2).

Este tema – planificação - deve ser assimilado por todos para que haja uma efetiva organização de trabalho. Então, *«trocamos experiências, discutimos, tomamos decisões, planificamos, elaboramos instrumentos de avaliação»* comenta a Coordenadora do Projeto AA (PE1).

A questão da importância sai reforçada através da colaboração e participação já que *«é bom para todos»* (RE3). No entanto, *«nós alunos também temos de participar ativamente neste processo, ou seja, temos de estudar mais, melhorar os nossos comportamentos e pensarmos que aqui na escola começamos a construir o nosso futuro»* (RE3).

## **O PROCESSO AVALIATIVO: Dinâmicas e Envolvências**

Para se compreender quer as dinâmicas, quer as envolvências no processo avaliativo deste Agrupamento de Escolas, recolheram-se dados a partir das entrevistas realizadas a vários entrevistados.

Assim, segundo informação do Diretor, a Equipa de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas (EAA) começou por ser criada a partir do Conselho Geral, que aprovou os critérios para a constituição da referida equipa. De seguida, um convite foi lançado, pelo órgão de gestão, às estruturas que formariam a equipa, a saber *«esta EAA seria constituída por seis elementos: um coordenador; dois representantes do pessoal docente; um*

*representante dos pais e encarregados de educação; um representante do pessoal não docente e um representante dos alunos».*

Um elemento do órgão de gestão, embora não pertencendo à equipa, foi «*designado pelo Diretor para lhes prestar todo o apoio necessário, quer a nível de lhes disponibilizar todos os documentos necessários (atas, documentos estatísticos dos anos anteriores, ...), quer como elo de ligação ao órgão de gestão».*(SubD)

De facto estas opiniões confirmam-se de acordo com os depoimentos dos elementos da equipa AA, a saber:

A Coordenadora da equipa foi desafiada pelo seu Coordenador de Departamento que «*em conjunto com o Subdiretor, me explicaram o tipo de trabalho que iria ter e com quem eventualmente iria trabalhar».*(PE1)

Os outros professores da equipa foram eleitos pelos pares «*fomos eleitos pelos nossos colegas»* (PE3). Os representantes dos pais e encarregados de educação e o representante do pessoal não docente, também passaram pela eleição, ou seja, à falta de uma pessoa voluntária, os respetivos pares elegeram-nos. Como confirmam: «*fui eleita por unanimidade para representar os pais e encarregados de educação neste projeto»* (RE1) e «*No meu caso, como ninguém se voluntariou para pertencer a esta EAA, procedeu-se a uma eleição».* (RE2)

De uma forma similar aos anteriores, a representante dos alunos foi eleita, sem qualquer voto contra, segundo opina «*como Presidente da Associação de Estudantes os meus colegas acharam por bem que fosse eu a representá-los nesta equipa»* (RE3).

Em suma, neste processo de AA participam «*Professores, pais/encarregados de educação, alunos (exceto os do Pré-Escolar e do 1.º CEB) e o pessoal não docente».* (PE1)

Na questão mais alguém deveria participar neste processo? a PE1 sublinha a pertinência da interrogativa e esclarece que é um assunto de reflexão quer «*na EAA como também com o Órgão de Gestão».*

Esta entrevistada, diz que se tem ponderado a inclusão de «*alguém exterior»* ao Agrupamento como o «*amigo crítico»*, reforçando que poderia ser um contributo positivo, conferindo «*maior imparcialidade e rigor»* na AA, ou seja, «*seria uma mais-valia para este projeto».* (PE1)

Por sua vez, os PE2 e PE3 confirmam a discussão do assunto na equipa e concordam ser «*vantajoso existir alguém exterior ao agrupamento, ou seja, uma pessoa que opinasse sem estar diretamente envolvido».*

Relativamente à periodicidade do processo e a calendarização definida, a mesma entrevistada (PE1) diz que aplicaram o modelo da CAF «*com as adaptações necessárias à escola».* Desde o início deste processo no agrupamento, esta calendarização tem sido

necessária «*uma vez que precisamos de ter dados concretos a curto prazo*» (PE1), o que será de manter a periodicidade anula para que se possa «*identificar atempadamente os problemas que surgirem e de imediato os ultrapassarmos*». (PE1)

## **O PROCESSO AVALIATIVO: Comunicação**

Sabendo que a credibilidade da AA passa pela divulgação e envolvimento da comunidade educativa, o Diretor do Agrupamento explica que inicialmente «*foi elaborado pela EAA um desdobrável que continha toda a informação necessária sobre a intencionalidade deste trabalho, dando especial enfoque à participação e envolvimento de todos os pais e encarregados de educação, alunos, professores e pessoal não docente, no mesmo*».

Este desdobrável, além de ser entregue às famílias através dos alunos, foi afixado na sede do Agrupamento e nas escolas associadas.

Outro meio de divulgação é através de reuniões com Diretores de Turma, com outras estruturas e, também, em momentos de encontro da Associação de Pais, em que se aproveita «*sobretudo para sensibilizar, apelar à participação e fazer esclarecimentos*» (Diretor), em suma aproveita-se para «*de algum modo fazer referência ao projeto*» (DIR).

Uma outra estratégia de divulgação é a elaboração de relatórios anuais que «*são também divulgados no nosso sítio da Internet*». (DIR)

## **RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO: Concretização**

Neste agrupamento, os resultados alcançados na AA, embora não sendo ainda «*muito visíveis e consistentes na prática educativa*», (DIR) já permitem mencionar uma forma de concretização no «*caminho percorrido e um plano delineado*» (DIR) que permitiu a definição de três grandes áreas a melhorar:

- tornar contínuo e sistemático o processo da AA «*cujo objetivo é implementar com caráter contínuo um processo de AA certificado*» (DIR), através da EAA constituída;
- melhorar os resultados escolares, através da adoção de algumas medidas, tais como «*diversificar a oferta educativa do Agrupamento; implementar novas abordagens para melhorar os resultados escolares; promover concursos internos e participar em iniciativas externas, referentes à promoção da leitura, escrita e cálculo mental e, ainda, realizar saídas de estudo regulares*» (DIR);
- dar coerência e continuidade a ações que projetem a intervenção da escola no meio. Estas ações passam por «*promover parcerias e protocolos com instituições de*

*Ensino Superior, empresas, etc. e iremos também proceder à dinamização de ações que envolvam outro tipo de instituições». (DIR)*

No que respeita à opinião dos entrevistados relativamente ao contributo da AA no processo global de gestão da escola, o Diretor do Agrupamento começa por alertar que *«o processo de AA de uma escola não é um fim em si mesma, mas sim um meio, um instrumento ao serviço de projetos de melhoria»*. Segundo opina a melhoria refletir-se-á na liderança, no ensino, na articulação escola família e em *«planos concretos de melhoria do desempenho de cada escola»* do agrupamento.

O Diretor afirma, ainda, que *«os contributos da AA são imensos»* e *«com a sua implementação todos terão a ganhar»*:

- *«os professores, em termos de imagem social e em termos de condições de exercício profissional;*
- *o Órgão de Gestão da Escola, em conhecimento complexo acerca do que se passa na sua escola, acerca de meios para melhorar a sua qualidade e na captação de recursos para o concretizar;*
- *a comunidade, em melhor atendimento, em melhores aprendizagens e em melhor educação para os seus filhos».*

O Diretor conclui a sua resposta afirmando que *«a AA das escolas tem sido uma das estratégias mais úteis para o desenvolvimento da organização escolar, permitindo regular o seu funcionamento, com o objetivo de melhorar a qualidade das aprendizagens dos alunos, o serviço educativo e o clima da escola»*, segundo leituras várias que ele próprio tem realizado. Este ainda acrescenta que tem consciência da grande responsabilidade que é gerir um projeto desta índole e que é necessário *«questionar sistematicamente o desempenho escolar, pelo que o seu sucesso dependerá sempre do empenho de todos os intervenientes, um clima de diálogo, de pensar em conjunto e acima de tudo entendendo a avaliação como um processo de desenvolvimento pessoal e organizacional»*.

Acerca do contributo da AA no processo global de gestão da escola, o subdiretor refere que *«é possível compreender o mundo que é a escola»* através deste instrumento fundamental denominado AA. Segundo este entrevistado, o êxito da AA depende do cumprimento de alguns pressupostos, tais como:

- ser da iniciativa da própria instituição e da comunidade escolar;
- utilizar uma linguagem acessível e sincera;
- ser contextualizada;
- considerar os processos e não apenas os resultados;
- prestar contas e ter como finalidade melhorar a prática educativa.

O subdiretor ainda afirma que «o grande contributo da AA no processo global de gestão de uma escola» será «uma série de indicadores que irão desencadear mecanismos de forma a estimular a escola no sentido de melhorar a sua qualidade a partir dos seus próprios recursos». Neste sentido «a AA deve ser sempre encarada como algo de positivo para todos e orientadora de novas decisões».(SubD)

Por sua vez, a coordenadora do projeto de AA concorda com os anteriores entrevistados. Esta reforça que o tempo em que a escola como uma organização apenas cumpridora e executora de normativos legais externos é uma realidade que «já foi por nós vivida, mas agora já é passado». Em sua opinião, existe a necessidade de se implementar um processo de AA, uma vez que «a escola, no seu todo, tem de aprender a refletir, a reconhecer os seus erros, a vencer barreiras e a encontrar novas soluções para os problemas». Para justificar a estratégia de ação a implementar, a coordenadora menciona Santos Guerra reforçando que a estratégia de ação deve «assentar nos verbos: questionar, investigar, dialogar, compreender, melhorar, escrever, difundir, debater, comprometer-se e exigir, devendo estes verbos conjugar-se coletivamente de forma concertada (porque é necessária a participação de todos os membros da escola e da comunidade educativa.), ética (porque se trata de obter melhoramentos morais) e política (porque a educação está impregnada de compromissos ideológicos, sociais e económicos)».

### **AVALIAÇÃO EXTERNA (AE) Vs AUTOAVALIAÇÃO (AA)**

Tendo em conta o relatório da AE das Escolas efetuado pela IGE ao Agrupamento o Diretor destaca a «intervenção» da AE como impulsionadora da AA. Assim refere «A meu ver, a única coisa que a AE trouxe como crítica certa e de muito positiva, foi o facto de o Agrupamento não estar a implementar um processo de AA no seu seio, e daí a ter alguns indicadores desajustados das médias nacionais». Reforça a tranquilidade conseguida com o início do processo de AA «Hoje, e já com o processo da AA em curso, temos consciência do trabalho que estamos a desenvolver e por isso estamos tranquilos».

Segundo opinião do Diretor, o relatório da AE «usou uma linguagem pouco objetiva e por isso suscetível de diversos sentidos» e, ainda salienta que «as suas considerações finais não refletem a sistematização e a caracterização produzidas ao longo do relatório, sobretudo por falta de unidade textual e coerência». Continuando na mesma linha de pensamento, o Diretor pensa que «estas ações deveriam ser realizadas por elementos de proximidade, conhecedores das realidades locais e que os indicadores utilizados fossem adaptados a essas mesmas realidades».

Para melhorar o processo de AA, a Coordenadora do projeto AA, gostaria de acrescentar à equipa pessoas conhecedoras *«gostaríamos de poder contar na nossa equipa com alguns teóricos»* que ajudassem a agilizar o processo de elaboração dos instrumentos uma vez que *«por vezes temos dúvidas e levamos imenso tempo a discutir determinados assuntos»*.

Outro aspeto que a coordenadora destaca é a necessidade de formação na área da AA, uma vez que *«nenhum de nós tem formação específica nesta área»*. Logo, a existência de teóricos, além de colmatarem esta lacuna de formação, também seriam uma mais-valia, na medida em que *«sentir-nos-íamos mais apoiados, confiantes e reflexivos»*. A coordenadora termina supondo que *«era, em meu entender, uma boa maneira de podermos aproximar as Instituições de Ensino Superior das nossas escolas»*.

Como aspetos mais positivos do processo, a coordenadora salienta:

- *«a dinâmica da EAA ao longo de todo este processo»*
- *«os resultados que já vamos tendo com a implementação deste processo de AA (assiduidade, redução significativa das faltas injustificadas, maior preocupação em relação ao aproveitamento dos alunos, entre outros)»*
- *«uma experiência muito gratificante»*

A mesma salienta os aspetos do processo a melhorar, tais como:

- alguns *«constrangimentos, como por exemplo a colisão de horários ou as diferentes áreas de residência»* dos elementos que compõem a equipa.
- *«a falta de formação»* dos elementos.
- *«a facto de ainda não termos conseguido um amigo crítico»*

## CONCLUSÃO

A elaboração de trabalhos de investigação está sempre sujeita ao condicionalismo de ordem temporal. Este não se compadeceu com a nossa paixão ao tema. Daí termos chegado à conclusão, a parte final desta caminhada baseada na sociedade em mudança e na necessidade da escola evoluir com vista à melhoria do sistema educativo. Fica-nos a clara sensação que este percurso poderia ser mais profícuo e aprofundado. Assim, há sempre questões a investigar em particular no que concerne à exploração de muitos caminhos a percorrer mediante os resultados obtidos.

Esta incursão por áreas cujo nosso conhecimento era mais limitado proporcionou-nos um enriquecimento pessoal, profissional e de investigação. Com base neste facto, elevamos a nossa capacidade reflexiva, potenciamos novas interrogações e problemas no âmbito da avaliação das escolas.

Mudar a escola significa torná-la mais eficiente e eficaz. E a sua eficiência e eficácia, tal como a das organizações em geral, serão tanto maiores quanto mais profunda for a compreensão dos fenómenos sociais e psicológicos que ocorrem no seu interior e dos fenómenos transacionais que relacionam com o ambiente envolvente. As escolas são realidades sociais complexas que implicam uma determinada estruturação e que possuem especificidades políticas e organizacionais distintas da organização empresarial. A eficácia já não é definida a partir do exterior: são os membros da organização que, ao longo de etapas sucessivas, definem e clarificam o seu trabalho, as suas finalidades, as suas exigências, os seus critérios de eficácia e, no fim de contas, organizam o seu próprio controlo seguido de progressos consumados, negociam e realizam as regulações necessárias. A chave da eficácia estará ao nível da capacidade de inovação e mudança da escola e dos seus atores, obviamente num contexto de reorganização educativa.

No atual quadro educativo, a melhoria do desempenho das escolas e dos seus elementos constituintes exige uma avaliação como prática mediadora dos processos e das finalidades educativas, que sustente estratégias e equacione os ajustamentos necessários à dita melhoria. Visando o bem comum, todo o processo de AA deve ser algo que toda a comunidade escolar deve encarar como um princípio da procura da qualidade. Quando delineámos este trabalho propusemo-nos analisar a relação entre a autoavaliação e a melhoria da gestão das escolas, num Agrupamento de Escolas do interior do país. Nesta parte, importa refletir sobre os resultados para uma efetiva promoção da melhoria da qualidade. Avaliar e autoavaliar, em ciclos temporais, teve por base uma estratégia onde se equacionaram os ajustamentos necessários para a superação dos pontos fracos. Neste

*continuum* a autoavaliação surgiu como prática mediadora dos processos e das finalidades educativas.

Tal como a avaliação, a auto avaliação, passo a passo, precisa de uma estratégia. Este trabalho de investigação teve um fio condutor apresentado na seguinte pergunta de partida:

- “De que forma a Auto Avaliação contribui para o processo global de gestão da Escola?”.

Sendo natural a permanente transformação da sociedade a vários níveis, torna-se também natural que a Escola precise de se reformular. A avaliação é, certamente, um passo para a promoção da melhoria da qualidade, no atual quadro educativo. Sendo este o paradigma atual, importa saber que vantagens são proporcionadas numa escola que efetua a Avaliação e Auto Avaliação. Assim, no Quadro Teórico, fez-se a revisão da literatura subjacente à temática: Qualidade e Avaliação das escolas. Esta opção pareceu-nos pertinente uma vez que, cada vez mais, as instituições escolares pretendem transmitir um ideário de qualidade associado a toda a sua envolvimento educativa.

Ora devido à necessidade de dar resposta aos desafios de uma sociedade global e de informação, onde prevalecem as expectativas de todos os cidadãos, destacando-se os alunos, pais e encarregados de educação; ora porque cada vez mais as escolas são desafiadas a implementar processos de melhoria contínua com vista à excelência só conseguida se se conhecerem a si mesmas através da identificação dos seus pontos fortes e fracos, nota-se uma crescente aposta em conceitos de qualidade.

No Estudo Empírico, após a análise e reflexão dos dados recolhidos ora através dos documentos analisados, ora através das entrevistas chegamos aos resultados infracitados da análise categorial.

### **PRÁTICAS DE AUTOAVALIAÇÃO: Conceções**

O processo de AA além de permitir verificar como é que a instituição escolar gere o seu planeamento estratégico, como o desenvolve, como o avalia e como o melhora, também proporciona que a comunidade educativa reflita sobre os seus processos, sobre a melhoria da qualidade e a eficácia do ensino rumo ao sucesso escolar, ou seja, ao sucesso da sua missão.

Apesar da existência de vários modelos de AA que se poderiam aplicar à escola em estudo, a ferramenta utilizada foi a CAF (Common Assessment Framework – Estrutura Comum de Avaliação). Aplicando o modelo CAF, que permite a identificação dos pontos fortes e os que necessitam de melhoria sobressai uma visão mais exata e pormenorizada da

escola objeto de estudo. O aperfeiçoamento do serviço educativo prestado por esta organização escolar depende da AA, pois é a partir dos resultados obtidos que se definem melhores estratégias em direção à qualidade de gestão, administração, ensino e aprendizagem. Os processos chave implementados valorizam o importante papel desempenhado, ora pelos colaboradores diretos, ora por todas as partes interessadas.

A análise dos resultados obtidos durante o processo de AA facilitam a comparação com outras instituições educativas e orientam para a utilização dos recursos de que dispõe. Logo, a AA permite, que a instituição escolar perceba o caminho que lhe falta percorrer rumo ao cumprimento da sua missão.

### **O PROCESSO AVALIATIVO: Dinâmicas e Envolvências**

Com o processo de autoavaliação assistiu-se a um maior envolvimento e reflexão da comunidade educativa. Esta união de esforços notou-se quer nos níveis de satisfação das pessoas, quer pelo envolvimento nos processos de tomada de decisão.

Através da AA foi possível a identificação de pontos fortes, assim como das áreas de melhoria. Este facto contribuiu para que a comunidade educativa refletisse e se envolvesse de tal forma que contribuiu para um conhecimento mais rigoroso do funcionamento da escola. Estas são as vantagens de uma participação efetiva na AA de uma escola: passa a existir um melhor conhecimento dos problemas que possam ter existido condicionando o presente, bem como uma melhor compreensão contexto, da história e das principais características da escola.

O processo de AA anual, tal como o recomendado pelo modelo CAF, é aceite pelos órgãos de gestão de topo e de gestão intermédia, uma vez que consideram mais fácil o ajustamento a realizar no ciclo avaliativo seguinte. No fim de cada ano letivo, após identificação dos pontos fortes e pontos a melhorar, elabora-se um novo plano de ação com vista à tal melhoria. Ou seja, ao aprofundamento das questões e ao encontrar caminhos para a resolução mais eficaz dos problemas detetados. Desta forma, cada ciclo deve direcionar-se para a excelência da ação em relação ao ciclo anterior.

Conclui-se que a situação atrás referida aconteceu durante a recolha de dados para esta investigação. Com o final do ano letivo findou o primeiro ciclo avaliativo. O segundo ciclo avaliativo permitiu melhorar as linhas de ação que não surtiram efeito tão positivo durante a vigência do primeiro ciclo de AA.

### **O PROCESSO AVALIATIVO: Comunicação**

Apesar da dificuldade em conciliar horários entre os elementos da equipa de AA, os intervenientes consideraram este trabalho como um desafio. Esta atitude, a nível da

motivação para a mudança, contagiou toda a comunidade escolar para a tão almejada mudança e conseqüentemente para o sucesso escolar dos alunos.

As estratégias de divulgação dos resultados da AA passam pela distribuição de folhetos e, ainda, pela divulgação *online* através da página da escola.

Quanto à Gestão e Circulação de informação, salienta-se alguma insatisfação pela propagação da informação. Tal facto torna difícil a participação e conhecimento na e da elaboração de documentos. No sentido de reduzir estes constrangimentos foi sugerido a criação de espaços informativos em várias modalidades (Associação de Estudantes, Reuniões, Dossiers, Grupos de Trabalho).

No que respeita ao tratamento da área Gestão e Circulação de Informação, a EAA decidiu realizar uma entrevista semiestruturada com os Coordenadores (Ciclo e Departamento).

### **RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO: Concretização**

A organização deste processo de AA em ciclos de avaliação contínuos implica a elaboração e implementação de um plano de ações de melhoria resultantes do trabalho realizado durante um ciclo avaliativo. Com a recolha das evidências deve ser realizado um relatório onde conste a análise dos resultados obtidos bem como o plano de ação de melhoria e a proposta de trabalho futuro. Assim se processa o reinício do processo de um novo ciclo avaliativo.

A concretização, na prática educativa, dos resultados alcançados com a AA, passou pela promoção de hábitos de registo após observação e reflexão.

A execução do plano de ações de melhoria deve passar pelas mais fáceis de aplicar e/ou pelas que tenham maior impacto junto da comunidade educativa promovendo o envolvimento de todas as partes interessadas. Desta forma, consegue-se mostrar até que ponto a AA pode ser útil para a melhoria da qualidade do serviço educativo prestado pela instituição escolar. A opção pela implementação das áreas com maior grau de complexidade, uma vez que requer mais tempo e mais recursos, pode gerar sentimentos de desmotivação e pensamentos de inutilidade por parte de quem participa no processo.

### **AVALIAÇÃO EXTERNA VS AUTOAVALIAÇÃO**

A necessidade de avaliar a adequação do regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas ao desenvolvimento de condições favoráveis à qualidade da educação e, ainda, a necessidade de conhecer a maneira como se está a processar a aplicação do

mesmo regime de Autonomia, são a justificação para a existência da Avaliação Externa em Portugal.

Em contrapartida, a AA justifica-se não como uma imposição, mas antes como uma vontade própria de toda a comunidade escolar que deseja apostar numa melhoria e numa real qualidade da escola (Santos Guerra, 2003).

Esta vontade de melhoria foi visível no agrupamento de escolas onde se desenrolou este estudo. Senão vejamos: como forma de melhorar o processo de AA, passou-se a adotar a utilização de instrumentos de recolha de informação, de forma a criar rotinas de registo.

Inicialmente, alguns aspetos menos positivos surgiram como constrangimentos, por um lado, mas por outro levaram à procura de novos caminhos que resultaram numa aprendizagem positiva. Por exemplo, a perceção rigorosa dos indicadores que dificultou o enquadramento de algumas evidências; a falta de evidências para a avaliação de algumas áreas motivada pela ausência de registos, foram alguns dos aspetos negativos com que a equipa se deparou durante o primeiro ciclo avaliativo.

Conclui-se que os aspetos menos positivos também se tornaram em aspetos positivos. A falta de formação e de apoio de uma Universidade tornou-se num processo formativo inovador no carácter, na dinâmica e na lógica de desenvolvimento. De facto, a AA implicou os vários atores (gestores, professores, alunos, pais/encarregados de educação e pessoal não docente) no questionamento e na mudança das suas práticas reflexivas, de registo e de avaliação. Estas alterações promoveram o fortalecimento da autoconfiança e incrementando uma cultura de partilha e trabalho colaborativo.

Mediante esta exposição categorial passamos a expor as respostas aos objetivos delineados.

► Averiguar de que forma a Autoavaliação contribui para o processo global de gestão da Escola.

Após análise dos dados obtidos, conclui-se que a AA contribuiu para o processo global de gestão da Escola. Aliás, todos os entrevistados admitiram a importância da AutoAvaliação da organização. Era um processo importante para a melhoria do serviço prestado pela instituição à comunidade educativa, perspetivando a AA *«como um instrumento da construção da autonomia da escola que só se pode consolidar num percurso de afirmação que vai impondo a qualidade que deve ser visível e inequívoca»* (DIR).

Em suma, pela intervenção do 1º ciclo avaliativo foi possível à EAA enunciar, de uma forma geral, os principais pontos fortes e as principais áreas de melhoria do Agrupamento.

Esta constatação originou a tomada de importantes decisões, no sentido de colmatar os aspetos menos positivos. Por isso, foi criado um Plano de Melhoria.

► Perceber até que ponto as propostas sugeridas no 1º Ciclo Avaliativo influenciaram ou não o 2º Ciclo Avaliativo.

Ao longo do 1º ano, a EAA deparou-se com alguns constrangimentos, como por exemplo a extensão dos inquéritos distribuídos, já que se pretendia avaliar os 9 critérios previstos no modelo da CAF. Esta situação deu origem a questionários incompletos e/ou preenchidos com a pouca ponderação.

Após a reflexão e a avaliação do 1º ciclo, a EAA delineou outra estratégia para o 2º ciclo avaliativo visando um estudo simultaneamente mais delimitado e mais aprofundado. Neste sentido, focalizou o trabalho em dois setores: Planeamento e Estratégia (critério 2) e Resultados de Desempenho-Chave (critério 9).

Conclui-se que a experiência adquirida no 1.º ciclo avaliativo e as propostas daí sugeridas permitiram influenciar as atitudes de reflexão, de trabalho e de empenhamento de toda a comunidade educativa face ao 2.º ciclo.

► Averiguar de que forma os resultados da AutoAvaliação se traduzem na melhoria dos resultados a nível da Gestão, dos Serviços, do Sucesso educativo e da Satisfação dos “clientes”.

É possível concluir, pelos dados analisados, que existem evidências de melhoria dos resultados a nível da Gestão, dos Serviços e da Satisfação dos “clientes”. Primeiro porque este é um processo participado, uma vez que envolve a comunidade educativa, desde a fase de conceção até à definição de planos de ação para a melhoria. Além disso, há mais informação e uma comunicação mais eficaz. Por tal facto, deixou-se de falar nos “corredores” ou “na sala dos professores” para ser debatido em reuniões e divulgado por folhetos. Do mesmo modo, é possível afirmar que todos que fazem parte da comunidade educativa do Agrupamento de Escolas do nosso estudo já identificam a necessidade de realizar autoavaliação.

Como conclusão geral faz-se um balanço positivo no que respeita ao contributo da Autoavaliação na gestão da Escola. De facto esta AA foi considerada, pela maioria dos gestores como um dos momentos de maior desafio e de desenvolvimento profissional, particularmente porque começaram a criar rotinas de reflexão, de supervisão mais crítica e fundamentada e de maior colaboração e partilha no trabalho, apesar da pouca formação sobre o assunto.

Quanto a nós, a identificação da necessidade de existir uma autoavaliação é o aspeto que revela o impacto positivo do processo, para além da evidência patente na análise dos resultados. Ou seja, depois da elaboração de documentos obrigatórios para a Avaliação do CAF, a elaboração dos Relatórios e planos de ação nos dois ciclos avaliativos, implicou, por parte das unidades de gestão (Gestão de Topo, gestão intermédia e Equipa de Autoavaliação), a organização e sistematização de informação sobre elas próprias, implicando deste modo, a reflexão sobre as suas práticas, resultados e processos. Além disso, reforçou a importância de se olhar para dentro, de se refletir e autoavaliar de forma consistente, sistemática e contínua. É pelos diversos “olhares” sistemáticos (internos e externos) que se consegue diagnosticar problemas, reconhecer os pontos fortes e os pontos fracos da organização escolar.

Salienta-se que o processo de AA implicou um trabalho adicional aos elementos que compõe a equipa, uma vez que foi uma atividade paralela às tarefas inerentes ao exercício docente. Apesar disso, os professores consideram que foi uma oportunidade de se envolverem com os problemas da Escola, minimizando-os, à medida que acontecia o seu crescimento conceptual sobre a problemática.

Reforça-se que apesar de a AA ter sido implementada há dois anos no Agrupamento de Escolas, as evidências ainda não são muito visíveis, notando-se alguma melhoria e vontade em continuar rumo a melhores resultados de liderança, de ensino, de aprendizagem e de articulação entre escola/família.

Reconhecendo que cada escola é uma realidade com identidade própria, salientamos o facto da necessidade de ser autónoma, para a construção de propostas que elevem a democraticidade, a liberdade e a equidade social na Escola. Só com o conhecimento profundo do meio, da comunidade, é possível dar resposta aos problemas, envolver cada um e tornar cidadãos mais ativos e empenhados.

O futuro desenrola-se todos os dias na "*praxis*" quotidiana numa escola e, assim, se constrói um universo pluridimensional de atitudes e saberes que não são mais senão a concretização real e efetiva de um projeto. As ideias são concretizáveis se existir terreno fértil à sua germinação. Compete à escola possibilitar e dinamizar espaços cada vez mais amplos, dando condições às sementes para que todas as obras nasçam.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2005). Política Educativa, administração da educação e auto-avaliação das escolas. In MacBeath, J., Schratz, M., Meuret, D., Jakobsen, L. (2005). *A história de Serena – Viajando rumo a uma escola melhor*. Porto: Edições ASA
- Alaiz, V.; Góis & Gonçalves, C. (2003). *Avaliação das escolas, pensar e praticar*. Porto: ASA
- Antúñez, S., Carmen, L.M., Imbernón, F., Parcerisa, A., Zabala, A. Del (1991). *Del proyecto educativo a la programación de aula*. Barcelona: Editorial Graú
- Barbier, J. M. (1996). *Elaboração de projetos de ação e planificação*. Porto: Porto Editora
- Barbier, J. M. (1990). *A avaliação em formação*. Porto: Afrontamento
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. 3ª Ed. Lisboa: Edições Setenta
- Barroso, J. (2005). A autonomia das escolas. Retórica, instrumento e modo de regulação da acção política. Conferência Internacional *A Autonomia das Escolas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Barroso, J. (1996). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Bell, J. (2005). *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora
- Brand, J. P. (1992). *Direção e Gestão de Projetos*. Lisboa: Lidel
- Brilman, J. (2000). *As melhores práticas de gestão no centro do desempenho*. Lisboa: Sílabo
- Castro, E. (1995). *O diretor de turma nas escolas portuguesas, o desafio de uma multiplicidade de papéis*. Porto: Porto Editora
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus
- Clímaco, C. (1991). Os indicadores de desempenho de escola na gestão e avaliação da qualidade educativa; In *Inovação* vol. 4, nº2 e 3. Lisboa: IIE
- Cortês, L.; Leite, C. & Pacheco, J. A. (2002). *Trabalhar por projetos em educação. Uma inovação interessante?* Porto: Porto Editora
- Costa, A. (1991). *Gestão Escolar, Participação, Autonomia. Projeto Educativo da Escola, Educação Hoje* (1.ª Ed). Lisboa: Texto Editora
- Direção Geral da Administração Pública (2003). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF): melhorar as organizações públicas através do auto-avaliação*. Lisboa
- Estêvão, C. V. (1998). *Gestão estratégica nas escolas*. Lisboa: IIE; Ministério da Educação
- Estrela, A. (1994) *Teoria e prática de observação de classes: uma estratégia de formação de professores*. Porto: Porto Editora
- Fernandes, P. et al. (2001). *Uma formação em círculo: Um sentido no presente... Um sentido no futuro*. IIE; Ministério da Educação

- Góis, E. e Gonçalves, C. (1999). *Avaliação educacional – concepções. Textos de apoio ao curso de formação à distância*. CEnet: IIE
- Leandro, E.C.M. (2002). *Guião para a auto-avaliação do desempenho*, nº3, Cadernos INA, Instituto Nacional de Administração.
- Leite, C.; Gomes, L. & Fernandes, P. (2001). *Projetos curriculares de escola e de turma. Conceber, gerir e avaliar*. Porto: ASA
- Leite, C. (2000). *Projeto Educativo de Escola, Projeto Curricular de Escola, Projeto Curricular de Turma. O que têm em comum? O que os distingue?* Fátima: Texto policopiado (p.6)
- Lima, M. (1981). *Inquérito sociológico – Problemas de metodologia*. Lisboa: Editorial Presença
- Ludke, M. & André, M. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU
- Macedo, B. (1995). *A construção do Projeto Educativo de Escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional
- Madureira, C. (2004). *Avaliar as escolas para modernizar os sistemas de ensino no contexto da reforma administrativa*. Oeiras: INA
- Mariotti, H. (1996). *Organizações de aprendizagem, educação continuada e a empresa do futuro*. S. Paulo: Atlas SA
- Marques, M. (2008). *Revista Universo Contábil*, ISSN 1809-3337, Blumenau, V4, nº1
- Ministério da Educação (1995). *Guião organizativo, observatório da qualidade da Escola*. Lisboa: ME
- Miranda, M. (1992). *Uma escola responsável?* Porto: ASA
- Muller, P. (2004). *Les Politiques Publiques*. Paris: P.U.F.
- Municio, P. (2002). *Herramientas para la evaluación de la calidad*. Barcelona: Praxis
- Parker, L.D. (2002). It's been a pleasure doing business with you: a strategic analysis and critique of university change management. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 13, n. 5-6 (p.611), October/December
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (J. Marques, M. Mendes & M. Carvalho, Trad., (4.<sup>a</sup> ed.)). Lisboa: Gradiva. (Original publicado em 1995)
- Rebollo C., M. A. (1993). *Modelos de evaluación: conceptos y tipos*. Sevilha: Kronos
- Roldão, M. C. (1999). *Gestão do Currículo – Fundamentos e Práticas*. Lisboa: ME-DEB
- Rosa, M. C. (2006). *A autonomia das escolas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Sanches, M. F. C. (1997). *Para um ensino de qualidade: perspectivas organizacionais*; In *Qualidade das escolas* vol. 10, nº2 e 3, (pp.166-170), Lisboa: IIE
- Santos, A. A.; Bessa, A.; Pereira, D.; Mineiro, J.; Dinis, L. e Silveira, T. (2009). *Escolas de futuro. 130 Boas práticas de escolas portuguesas*. Porto: Porto Editora

- Santos Guerra, M. A. S. (2003). *Tornar visível o quotidiano. Teoria e prática de avaliação qualitativa*. Porto: ASA
- Saraiva, P. et al. (2000). *ISO 9000 para instituições de Ensino e Formação – Guia Interpretativo para a aplicação da Norma NP EN ISO 9001 a Instituições de Ensino e Formação*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade
- Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*, (4 th ed). Newbury Park, CA: Sage
- Stufflebeam, D. & Shnkfield, A. (1987). *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica*. Madrid: Paidós/MEC
- Zabala, A. & Carmen L. (1991). *Guia para la Elaboración, Seguimiento y Valoración de Proyectos Curriculares de Centro*. Madrid: C.I.D.E.

#### **SITES VISITADOS:**

<http://terrear.blogspot.com/search/label/avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20escolas>.

Site visitado em 16-08-2011

<http://www.iapmei.pt/acessivel/iapmei-art-03.php?id=338&temaid=6>.

Site visitado 04-10-2011

[pt.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9000](pt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000).

Site visitado em 21-10-2011

#### **LEGISLAÇÃO CONSULTADA:**

Decreto – Lei nº 43/89, de 3 de fevereiro

Decreto – Lei nº 115-A/98, de 4 de maio

Decreto – Lei nº 6/2001, de 18 de janeiro

Lei nº 31/2002, de 20 de dezembro

Despacho Conjunto nº 370/2006, de 3 de maio

Decreto Regulamentar nº 81-B/2007, de 31 de julho

Decreto – Lei nº 75/2008, de 22 de abril

# **ANEXOS**

## Anexo I

### As Entrevistas

#### 1 – a) O que é para si a AA de uma organização escolar?

##### Diretor do Agrupamento:

É antes de mais um momento de reflexão sobre a “saúde” das nossas escolas. Atualmente, tudo acontece muito depressa: as leis, os decretos, as portarias e tudo o mais que lhes está associado surgem em velocidade de cruzeiro, mal dando espaço para refletir e até “respirar”. Gerir hoje uma organização escolar é viver em constante stress. É preciso estar sempre a ver, responder e enviar e-mails, faxes, telefonemas, etc., deixando-nos pouco tempo e espaço para em conjunto podermos refletir sobre o essencial da organização, ou seja, percebermos como as coisas estão a funcionar. Avaliar é importante para tomarmos consciência sobretudo dos aspetos da organização que estão a correr menos bem e a partir daí encontrarmos e traçarmos estratégias de melhoria. A razão de ser da escola e de estarmos aqui, são os alunos e é por eles e para eles que temos de dar o nosso melhor. Eles e nós só estaremos bem se a organização escolar também estiver bem.

##### Subdiretor:

Começo por referir que a AA de uma organização escolar é uma obrigação definida na Lei nº31/2002, de 20 de dezembro. Além desta obrigação, eu acho que tem de ser também uma questão de autorresponsabilização e profissionalismo. Autorresponsabilização, porque ao avaliarmo-nos acabamos por ser responsáveis pelo nosso percurso. Profissionalismo, uma vez que como agentes educativos devemos refletir permanentemente se estamos ou não a atingir os objetivos que nos foram atribuídos.

##### Coordenadora do projeto de AA:

Como Coordenadora do projeto de AA deste Agrupamento, começo por dizer que tem sido muito gratificante toda esta experiência, pois além de me ter “obrigado” a fazer algumas leituras sobre esta temática, levou-me a perceber claramente a importância que é para uma organização, neste caso a escolar, de refletir e olhar sem medos para o seu interior. Este é o grande propósito. Não é tarefa fácil, pois ao longo deste percurso muitos obstáculos vão aparecendo, sobretudo porque não temos entre nós uma cultura de Autoavaliação, levando, assim, a que frequentemente encontremos “nichos” de muita desconfiança sobre os propósitos que estão inerentes a este processo de Autoavaliação, sobretudo por parte dos professores. Eu percebo que quando avaliamos e tornamos essa mesma avaliação pública nem tudo o que se venha a apresentar seja positivo ou do agrado de todos. Mas, sempre foi nossa intenção (EAA) fazer um trabalho sério e demonstrar a verdade dos factos, pois só assim podemos crescer e ultrapassar alguns constrangimentos que sempre existem e através da reflexão de todos podermos atingir a excelência na nossa organização escolar.

##### Professores da EAA:

Avaliar faz parte do nosso dia-a-dia, é uma rotina, é uma condição da nossa vida docente e, do mesmo modo, refletirmos sobre as nossas práticas e sobre o funcionamento desta organização é um imperativo que se nos coloca enquanto profissionais. No início de todo este processo, muitos foram aqueles que nos foram olhando de lado e até, infelizmente, demonstrando indisponibilidade para conosco colaborarem. Nunca demos grande importância até para não valorizar esta situação junto de outros colegas, mas sobretudo porque, estando nós convictos dos nossos propósitos, não podíamos demonstrar qualquer tipo de fraqueza ou deixar cair, logo no início, tudo por terra. Com muito trabalho e diálogo, aos poucos lá fomos conseguindo sensibilizar a quase totalidade dos docentes (grupo mais resistente) para esta “aventura” que se chama a AA do Agrupamento. Autoavaliar é olhar para dentro de si, é ver como a escola está e a partir daqui encontrarmos soluções para aquilo que julgamos estar menos bem. E são tantos os problemas com que a escola de hoje se defronta que se não fizer permanentemente este esforço de se autoavaliar depressa ficará ultrapassada e deixará de acompanhar as transformações e as evoluções que a sociedade em geral sofre de forma muito rápida. Hoje estamos aqui envolvidos neste projeto porque acreditamos que a excelência só se atinge se formos capazes de forma consciente e responsável encararmos todas

estas questões da AA como uma mais-valia para o Agrupamento. E isso está ao nosso alcance. Assim o entendamos todos.

#### Representante dos pais e encarregados de educação:

Penso que é de extrema importância o trabalho que o Agrupamento está a desenvolver e de uma forma particular esta EAA em torno da AA. A escola tem de mudar, isso parece-me importante e claro, uma vez que os indicadores que temos não são os melhores. Os rankings das escolas, o abandono escolar e a indisciplina são fatores que não abonam a nosso favor. Temos de melhorar, mas para isso é preciso parar para refletir e depois tomarmos decisões se queremos um futuro melhor para os nossos filhos. É nesse esforço que me tenho envolvido e é nesse acreditar que com muito prazer aqui estou a dar o meu contributo. Estou certa que neste trabalho de “olharmos para nós próprios” iremos encontrar o caminho certo em benefício da nossa comunidade educativa.

#### Representante do pessoal não docente:

Acho que a AA de uma organização escolar é, em conjunto, percebermos o que está bem e o que está menos bem dentro da escola. Depois, devemos manter o que está bem e tomarmos decisões sobre o que está mal, de modo a melhorarmos todo o ambiente educativo.

#### Representante dos alunos:

Para mim, a AA de uma organização escolar é um esforço que a escola tem de fazer com o intuito de perceber quais as áreas em que está bem e as que precisam de melhorar.

### **1 - b) Acha importante avaliar a organização escolar? Justifique**

#### Diretor do Agrupamento:

É importante e fundamental. Antes de assumir o cargo de Diretor deste Agrupamento, exerci as funções de Coordenador de Departamento e, como elemento do Conselho Pedagógico, várias vezes alertei o anterior executivo para a necessidade de se promover a AA como forma de diagnosticar o porquê de, sistematicamente se repetirem ano após ano as mesmas coisas. Estou a falar concretamente: dos fracos resultados escolares dos alunos; assistirmos a algum abandono escolar sobretudo no Ensino Secundário; falta de métodos de estudo e de quando em vez alguma situação de indisciplina. Infelizmente foi-se deixando arrastar o problema talvez por um certo comodismo. Foi necessário haver uma Avaliação Externa ao Agrupamento para chamar a atenção daquilo que para alguns era o óbvio. Autoavaliar é sempre um momento de olharmos para nós próprios, de fazermos uma introspeção e de forma consciente assumirmos os nossos erros e virtudes. E só o conseguiremos se, em conjunto, procedermos a este esforço acrescido, na esperança de que iremos atingir os nossos objetivos. Deste modo, considero a avaliação e neste caso a AA como um instrumento da construção da autonomia da escola que só se pode consolidar num percurso de afirmação que vai impondo a qualidade que deve ser visível e inequívoca.

#### Subdiretor:

É sem dúvida muito importante. Como elemento do órgão de gestão que, por indicação do Diretor, mais próximo estou desta EAA, tem sido muito gratificante ver o trabalho que se tem desenvolvido. Sempre que solicitado, procuro de imediato responder a tudo o que me for pedido, quer disponibilizando documentos internos, quer colaborando na construção dos vários documentos de avaliação que a EAA tem implementado ao longo destes dois anos. Tem sido um trabalho muito interessante sobretudo porque as reflexões realizadas nos ajudam a crescer. Estou convencido que este trabalho não poderá terminar. A complexidade da escola atual não o irá permitir. Os desafios são imensos, por isso é preciso muita vontade e determinação.

#### Coordenadora do projeto de AA:

É sem dúvida muito importante. Ao longo destes dois anos fizemos várias leituras sobre esta temática, contactamos outros Agrupamentos que também estão a implementar este processo de AA no sentido de trocarmos experiências, discutimos, tomamos decisões, planificamos, elaboramos instrumentos de avaliação, estes foram aplicados, analisamos os resultados e finalmente avaliamos e

demos a conhecer os resultados alcançados. Assim dito, parece simples, mas não é. Isto de pôr um Agrupamento a “mexer” à volta destas questões é complicado. Mas está a valer a pena. Avaliar é sempre um momento importante nas nossas vidas, saber sobretudo o que não está tão bem e trabalhar no sentido de melhorar.

#### Professores da EAA:

Para se perceber efetivamente a importância ou não de se avaliar a organização escolar é preciso antes de mais sentir e viver os seus problemas. Viver o dia-a-dia da escola, conviver a toda a hora com os seus sucessos e insucessos. Depois encontrar alguém que queira partilhar e refletir connosco as alegrias e as tristezas que fazem a vida da nossa escola. Mas temos de ter cuidado e dosear o nosso discurso, ou seja, não podemos estar sempre a falar do que corre mal. Temos de valorizar e muito todas as boas práticas que também existem. Precisamos de ser positivos, caso contrário todo o esforço realizado será em vão. Encarar com realismo os problemas, percebê-los, trabalhá-los e encontrar estratégias para os superar, é e será o nosso caminho.

#### Representante dos pais e encarregados de educação:

Como mãe e agora na qualidade de representante de todos os pais e encarregados de educação, acho importante e pertinente que a escola reflita sobre o seu interior. Com a massificação do ensino, pós 25 de abril, a escola foi acumulando problemas atrás de problemas e por via até de políticas erradas dos nossos governantes, ela quase se torna nos dias de hoje ingovernável. Facilmente encontramos na escola o muito bom e o muito mau. Mas apesar de todos os seus problemas, penso que a escola é uma organização muito generosa, pois para além de ter de ensinar e de preparar os nossos filhos para as sucessivas etapas da sua vida escolar, não esquece o caráter social e afetivo que tão bem desempenha. Se hoje temos melhores instalações, salas mais bem equipadas e bons profissionais, o que falta à escola para que seja um local de sucesso? Intrigante não é? Mas só temos um caminho: avaliar sistematicamente a organização escolar, congregando o maior número possível de pessoas e com a consciência que temos de ser pró-ativas em todo este processo, pelo futuro dos nossos filhos.

#### Representante do pessoal não docente:

É sempre muito importante avaliar. Isto já faz parte do nosso dia-a-dia. Às vezes sem nos darmos conta estamos a fazer “exercícios de avaliação”. Repare: desde que faço parte desta EAA tenho mais noção até de pormenores que vão surgindo, estou mais sensibilizada para tratar e perceber determinados assuntos que até aí me passavam despercebidos. E isto porque temos passado muito tempo a discutir e a refletir sobre os problemas que surgem e a maneira de os resolver. Como eu tenho aprendido bastante, penso que os outros também aprendem, e que este esforço que se está a fazer haverá de ter retorno para bem de toda esta comunidade.

#### Representante dos alunos:

Claro que é muito importante, sobretudo se pensarmos em analisar as áreas em que somos menos bons e as conseguirmos melhorar. Acho que é bom para todos. Mas nós alunos também temos de participar ativamente neste processo, ou seja, temos de estudar mais, melhorar os nossos comportamentos e pensarmos que aqui na escola começamos a construir o nosso futuro.

### **1 – c) Que processos formais e informais o Agrupamento utilizava na sua AA antes da Avaliação Externa?**

#### Diretor do Agrupamento:

Antes da Avaliação Externa os processos formais de AA estavam centrados nos órgãos formalmente instituídos: Órgão de Gestão, Conselho Pedagógico, Departamentos, Conselhos de Turma, e Diretor de Turma. Relativamente aos informais, eram um pouco veiculados “boca a boca” sobretudo na sala dos professores e tinham como principal objetivo os resultados dos alunos.

#### Subdiretor:

Os processos formais eram desencadeados através dos órgãos existentes. Quanto aos aspetos informais eles sempre existiam sobretudo a nível da sala dos professores.

#### Coordenadora do projeto de AA:

Os processos formais eram elaborados e controlados pelos órgãos de gestão e gestão intermédia e eram do conhecimento de todos. Eram processos que se centravam quase exclusivamente com os resultados dos alunos. Esta era a grande preocupação e orientação. De quando em vez, lá vinham as questões comportamentais, mas muito raramente. Quanto aos processos informais eles existiam sobretudo em “conversas de corredor”, mas no fundo sem grande utilidade para a escola, uma vez que além de não ficar registada funcionava quase sempre como um desabafo.

#### Professores da EAA:

Começamos por referir que em qualquer organização o processo formal e informal está sempre presente. Quanto ao processo formal, ele é deliberadamente planeado e fundamentalmente representado pelo órgão de gestão e de gestão intermédia. Coloca a sua ênfase na autoridade, responsabilidade e controlo. Em termos de AA esta era quase exclusivamente centrada nos resultados dos alunos. O processo informal surge da interação social das pessoas o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Ou seja, são relacionamentos não-documentados e não-reconhecidos oficialmente entre os membros da organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e/ou grupais.

### **1 – d) Que processos formais e informais passaram a ser utilizados após a Avaliação Externa?**

#### Diretor do Agrupamento:

Além dos órgãos formalmente instituídos, temos agora a EAA. Em termos formais, temos os nossos momentos de reflexão no final de cada período e de forma muito mais aprofundada no final do ano letivo. Procuramos aqui analisar todo o percurso realizado ao longo do ano letivo, como por exemplo: execução do Plano Anual de Atividades, Metas propostas e atingidas, avaliação do Projeto Educativo, abandono escolar, entre outros. Após esta análise, e tendo por base os resultados alcançados, definimos estratégias para o próximo ano letivo. Com a implementação da AA no Agrupamento, passamos, no final de cada ciclo avaliativo, a apresentar a toda a comunidade educativa os resultados inerentes a essa investigação. Do relatório apresentado saem as sugestões de melhoria apresentadas pelos inquiridos bem como os constrangimentos e os fatores de sucesso do Agrupamento. Na verdade, este tem sido um documento facilitador para a definição de estratégias do ano letivo seguinte, mas por outro lado é um documento que nos responsabiliza e nos obriga cada vez mais a refletir sobre as nossas práticas e a um esforço ainda maior de envolvimento de todas as partes interessadas no sentido de conseguirmos alcançar os resultados que permitirão atuar no sentido de melhorar o serviço educativo que é oferecido pelo Agrupamento.

#### Subdiretor:

A grande inovação neste Agrupamento quer em termos formais quer informais, foi a criação e implementação da AA e de toda a dinâmica por ela gerada. Não há reunião de avaliação que se faça que não se aborde a questão da AA e das orientações por ela definidas. Isto é sem dúvida um bom sinal. Estamos no início de um processo, só lá vão dois anos, que esperamos seja contínuo. Temos em cada final de ano letivo analisado, em conjunto com toda a comunidade educativa, as melhorias alcançadas em função do diagnóstico realizado. Chegados a este ponto, é agora necessário ir aumentando o pormenor da análise, levando-a às estruturas educativas e a realidades mais reduzidas. Por fim, é importante que os sujeitos que forem chamados a colaborar neste processo, seja através de questionários, entrevistas ou de qualquer outra forma, o façam conscientes da importância que as suas opiniões terão para a melhoria do ensino/aprendizagem dos nossos alunos.

#### Coordenadora do projeto de AA:

Em termos formais, a AA é sem dúvida uma mais-valia para o Agrupamento. Temos hoje um instrumento valioso que nos veio trazer uma outra dinâmica e porque não dizê-lo alguma massa crítica, tão necessária que era a este Agrupamento. Tendo em conta esta realidade, foram feitas alterações a documentos estruturantes do Agrupamento como por exemplo ao Projeto Curricular de Agrupamento, Projeto Educativo, Regulamento Interno e Plano Anual de Atividades, no sentido de dar coerência a todo este processo. É verdade que estamos ainda no início e que um ou outro aspeto

não tem sido muito positivo (muita hora, muita reunião, alguma incompreensão, falta de formação, ...) e por isso temos consciência que ainda temos algumas peças desta engrenagem para afinar, mas havemos de lá chegar. Em termos informais, nota-se que aos poucos algo está a mudar. As conversas de corredor e de sala continuam, no entanto existe já uma preocupação de as pessoas colocarem no papel, para que fique registado, tudo aquilo que acham importante e que lhes poderá servir de lembrete para a realização, por exemplo, de algum projeto a desenvolver.

#### Professores da EAA:

Relativamente aos processos formais, é de salientar as reflexões efetuadas em torno dos documentos estruturantes do Agrupamento que passaram a ter um grande reforço no sentido da melhoria e também para que os processos ficassem harmonizados. Quanto aos aspetos informais, queremos referir que já alguns colegas vêm ter connosco ou com o órgão de gestão dizendo que querem desenvolver esta ou aquela atividade para além das já propostas e agendadas. Isto para nós parece-nos importante.

### **1 – e) Na sua opinião que áreas da organização escolar deveriam ser objeto de AA?**

#### Diretor do Agrupamento:

Penso que neste momento a prioridade se deve dar aos resultados escolares dos alunos, bem como à taxa de abandono escolar de que este Agrupamento tanto padece. Apesar de os resultados das provas de aferição do 4º e do 6º anos, bem como os verificados nos exames nacionais do 9º e do 12º anos terem sofrido uma ligeira melhoria, ainda se situam num patamar muito inferior dos verificados a nível nacional. Relativamente à taxa de abandono escolar, infelizmente ela tem vindo a aumentar nos últimos tempos, sobretudo no 3º Ciclo, situando-se neste momento nos 4,4%. Isto para nós é preocupante. Temos percorrido algum caminho, mas não chega, temos de ir mais além. Temos de esgotar todas as hipóteses que estiverem ao nosso alcance para colmatar estes problemas que temos em mãos.

#### Subdiretor:

Gostaria de dar algum enfoque a três aspetos que me parecem importantes aprofundar em futuros trabalhos de AA. O primeiro é a fraca participação dos pais e encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos. Continua a verificar-se nas suas diversas dimensões: débil orientação do trabalho escolar em casa do aluno; pouca orientação e educação das suas posturas e atitudes; pouca participação nas atividades escolares e necessidade de incrementar ainda mais a vinda ao Agrupamento para colher informações, resolver problemas ou ouvir elogios. Em segundo lugar o fraco empenho dos alunos na realização das tarefas escolares. É evidente a escassa participação de alguns alunos nas atividades escolares, nomeadamente nas mais académicas, ou seja, de raiz programática/disciplinar, devido, em grande parte, à falta de ambição pessoal, ou pouco acompanhamento familiar, à reduzida motivação para o estudo e a competências de estudo inadequado. Por fim, a falta e/ou reduzidas expectativas pessoais e profissionais dos nossos alunos. Julgo ser este o principal fator condicionante que faz com que os resultados se situem abaixo do esperado, não só em termos de aquisição de conteúdos cognitivos, mas também de competências, de atitudes e valores.

#### Coordenadora do projeto de AA:

Talvez referir duas áreas que necessitem de reflexão sistemática: o abandono escolar e a indisciplina. Todos nos apercebemos que os valores da nossa sociedade estão a ser alterados de uma forma muito rápida. Talvez a escola hoje não diga muito aos jovens que esperam, tal como a sociedade em geral, respostas imediatas para os seus problemas. Também sabemos o atraso do nosso país em diversos indicadores relacionados com a educação e, se queremos alterar esta situação e dar maior número de oportunidades aos nossos jovens, urge melhorar o nível educacional sendo para isso necessário também o esforço por parte dos principais atores do processo educativo que são os alunos. Muitas vezes, a resposta fácil aos problemas é a emigração ou o trabalho em idades muito precoces, algo que temos de combater através do desenvolvimento de valores que permitam ao aluno verificar a importância da frequência da escola para a construção do seu futuro. A diversificação da oferta educativa, a opção por trajetos educativos mais práticos, são uma aposta que não podemos descurar e que nos parecem essenciais para evitar situações de abandono escolar. A

outra área tem a ver com os problemas de indisciplina e de participação na vida escolar, que se manifestam na falta de respeito e no incumprimento de regras básicas. É uma realidade com crescente impacto e um aspeto a merecer a atenção e contínua análise, uma vez que está intimamente relacionada com a fixação de diferentes populações no seio da escola (tradicionalmente arredadas ou volatilizadas dela) e reflete uma crescente falência da família como polo de orientação comportamental e como escola de valores e de referências ético-morais.

#### Professores da EAA:

Apesar de ao longo destes dois anos já termos abordado as questões relacionadas com uma certa desorganização do trabalho e falta de autonomia dos nossos alunos, pensamos que muito ainda teremos de fazer em torno desta problemática. Estes apostam pouco na correção das dificuldades metodológicas que sentem na organização do seu trabalho e estudo. Assiste-se, por vezes, ao processo de perpetuação e aumento dessas dificuldades. Não aproveita cada minuto, cada aula, cada professor como possibilidades e meios para tirar dúvidas e para melhorar. A sua desmotivação que, muitas vezes é real, não é algo por si trabalhada. Não exerce um esforço de autocorreção. Desiste. Falta um trabalho colaborativo no seio de cada turma, potenciando recursos e capacidades aí existentes. É também fundamental, através da formação contínua, dar aos professores novas competências e conhecimentos profissionais, necessários à concretização dos novos programas e das metodologias e técnicas de ensino, mas também contribuir para uma maior profissionalidade que passa pelo desempenho de outras funções mais amplas na escola. É especialmente relevante que o corpo docente se adapte às mudanças sociais, culturais e tecnológicas que hoje são contínuas e rápidas.

#### Representante dos pais e encarregados de educação:

As questões relacionadas com a indisciplina, insucesso dos alunos e abandono escolar, são áreas por nós já bastante discutidas mas que teremos de analisar e refletir sistematicamente. No entanto, há um assunto que nunca foi discutido e eu gostava, em conjunto com a EAA, o poder abordar e que se prende com a eficácia das aulas de substituição.

## **2 – f) Como se constituiu a EAA?**

#### Diretor do Agrupamento:

Após o Conselho Geral ter aprovado os critérios a que deveria obedecer a constituição desta equipa, o órgão de gestão procedeu à composição da mesma convidando as diversas estruturas a apresentarem os elementos que deveriam fazer parte dessa equipa. Foi aprovado que esta EAA seria constituída por seis elementos: um coordenador; dois representantes do pessoal docente; um representante dos pais e encarregados de educação; um representante do pessoal não docente e um representante dos alunos. Julgo que ficaram assim reunidas as principais estruturas que intervêm no processo educativo.

#### Subdiretor:

A equipa foi constituída pelos seus pares. Embora eu não faça parte dela, fui designado pelo Diretor para lhes prestar todo o apoio necessário, quer a nível de lhes disponibilizar todos os documentos necessários (atas, documentos estatísticos dos anos anteriores, ...), quer como elo de ligação ao órgão de gestão.

#### Coordenadora do projeto de AA:

Fui abordada para integrar esta EAA pelo meu Coordenador de Departamento, que posteriormente, em conjunto com o Subdiretor, me explicaram o tipo de trabalho iria ter e com quem eventualmente iria trabalhar. Achei um desafio interessante e decidi aceitar.

#### Professores da EAA:

Fomos eleitos pelos nossos colegas. O Órgão de Gestão aprovou e passados mais ou menos quinze dias toda a equipa tomou oficialmente posse e começou a trabalhar.

#### Representante dos pais e encarregados de educação:

Fui eleita por unanimidade para representar os pais e encarregados de educação neste projeto. Talvez o facto de ter disponibilidade de tempo e formação académica tivesse tido algum peso nesta minha eleição.

#### Representante do pessoal não docente:

No meu caso, como ninguém se voluntariou para pertencer a esta EAA, procedeu-se a uma eleição, tendo a escolha recaído sobre mim.

#### Representante dos alunos:

Como Presidente da Associação de Estudantes os meus colegas acharam por bem que fosse eu a representá-los nesta equipa. Assim, sem qualquer voto contra, fui eleita.

### **2 – g) Quem participa no processo de AA?**

#### Coordenadora do projeto de AA:

Professores, pais/encarregados de educação, alunos (exceto os do Pré-Escolar e do 1º Ciclo) e o pessoal não docente.

### **2 – h) Em seu entender mais alguém deveria participar neste processo?**

#### Coordenadora do projeto de AA:

Trata-se de uma questão pertinente. Já por várias vezes nos questionámos sobre isso, não só na EAA como também com o Órgão de Gestão e ainda não consegui entender por que razão não temos alguém exterior ao Agrupamento como o “amigo crítico”? Acho que seria uma mais-valia para este projeto uma vez que, com toda a certeza, iria contribuir para uma maior imparcialidade e rigor da AA.

#### Professores da EAA:

Como elementos da equipa, de facto esse assunto já foi discutido e concordamos que seria vantajoso existir alguém exterior ao agrupamento, ou seja, uma pessoa que opinasse sem estar diretamente envolvida.

### **2 – i) Concorda com a periodicidade do processo e com a calendarização definida?**

#### Coordenadora do projeto de AA:

Trata-se da aplicação do modelo da CAF com as adaptações necessárias à escola. A organização da calendarização no primeiro ano é que se tornou mais complicada, uma vez que para nós tudo era novidade. Já no segundo ano foi muito mais simples. Não tenho conhecimento se em outros Agrupamentos com mais anos de experiência no desenvolvimento destes projetos e utilizando este modelo, se a calendarização é feita anualmente ou se já evoluíram para outro tipo de calendarização. No entanto eu acho que, no nosso caso, iremos manter este formato, uma vez que precisamos de ter dados concretos a curto prazo. Deste modo, penso que a avaliação deverá ser anual para que possamos identificar atempadamente os problemas que surgirem e de imediato os ultrapassarmos.

### **3 – j) De que forma o Agrupamento envolve na AA a comunidade educativa?**

#### Diretor do Agrupamento:

No início deste processo, foi elaborado pela EAA um desdobrável que continha toda a informação necessária sobre a intencionalidade deste trabalho, dando especial enfoque à participação e envolvimento de todos os pais e encarregados de educação, alunos, professores e pessoal não docente, no mesmo. Os alunos levaram-no para casa para que dele fosse dado

conhecimento, sendo os restantes afixados em locais próprios para o efeito, quer na sede do Agrupamento, quer enviados para as escolas associadas. Por outro lado, e sempre que tal se justifique, são aproveitados momentos, sobretudo para sensibilizar, apelar à participação e fazer esclarecimentos, como é o caso de reuniões com os Diretores de Turma e de outras estruturas. Também é de salientar os momentos de encontro proporcionados pela Associação de Pais em diversas atividades do Agrupamento e onde se aproveita para de algum modo fazer referência ao projeto.

### **3 – k) Que estratégias utilizam para divulgar a AA junto da comunidade educativa?**

Diretor do Agrupamento:

Basicamente a resposta a esta questão já foi respondida na pergunta anterior. Temos apenas de referir todos os instrumentos utilizados bem como os relatórios anuais são também divulgados no nosso sítio da Internet.

### **4 – l) Que meios são utilizados para a divulgação dos resultados da AA junto da comunidade educativa?**

Diretor do Agrupamento:

Os resultados são divulgados à comunidade educativa através do relatório final elaborado pela EAA em sessão pública e também no sítio da Internet.

### **5 – m) De que forma o Agrupamento procura concretizar na prática educativa os resultados alcançados na AA?**

Diretor do Agrupamento:

Em tão pouco tempo de atividade, não temos a pretensão de já serem muito visíveis e consistentes na prática educativa os resultados alcançados com a implementação deste processo. No entanto, temos já um caminho percorrido e um plano delineado. Temos já as três grandes áreas de melhoria claramente definidas que são:

1ª – a AA será um processo contínuo e sistemático, cujo objetivo é implementar com caráter contínuo um processo de AA certificado. Para tal, já temos a EAA constituída, sendo esta responsável pela elaboração e apresentação de um relatório anual;

2ª – melhoria dos resultados escolares ao nível do abandono e do insucesso escolares, cujos objetivos são: aproximar a taxa de abandono escolar do zero; melhorar o domínio de métodos e técnicas de trabalho. Neste ponto iremos diversificar a oferta educativa do Agrupamento; implementar novas abordagens para melhorar os resultados escolares; promover concursos internos e participar em iniciativas externas, referentes à promoção da leitura, escrita e cálculo mental e, ainda, realizar saídas de estudo regulares;

3ª – Orientação dos projetos para a intervenção da escola no meio, dando-lhes coerência e continuidade. Aqui temos como objetivos: promover a participação do Agrupamento em iniciativas da comunidade local e regional, e dinamizar projetos plurianuais que envolvam parcerias. Assim, iremos promover parcerias e protocolos com instituições de Ensino Superior, empresas, etc. e iremos também proceder à dinamização de ações que envolvam outro tipo de instituições.

### **5 – n) Qual o contributo da AA no processo global de gestão da escola?**

Diretor do Agrupamento:

Começarei por referir que o processo de AA de uma escola não é um fim em si mesma, mas sim um meio, um instrumento ao serviço de projetos de melhoria. Melhoria essa que se irá refletir em uma melhor liderança, em um melhor ensino, em melhores aprendizagens, em melhor articulação escola-família, ou seja, de planos concretos de melhoria do desempenho de cada escola. É com esta consciência que nos propomos continuar. Por outro lado, e como já anteriormente referi, avaliar escolas é um processo bastante complexo, dada a natureza destas instituições sociais, a requerer a conciliação de muitos níveis e dimensões, de dinâmicas internas e externas e o envolvimento de

diferentes atores. Assim, os contributos da AA são imensos e podia até afirmar que com a sua implementação todos terão a ganhar. Senão, vejamos: os professores, em termos de imagem social e em termos de condições de exercício profissional; o Órgão de Gestão da Escola, em conhecimento complexo acerca do que se passa na sua escola, acerca de meios para melhorar a sua qualidade e na captação de recursos para o concretizar; a comunidade, em melhor atendimento, em melhores aprendizagens e em melhor educação para os seus filhos. De todas as leituras que tenho efetuado sobre esta temática, chego à conclusão que a AA das escolas tem sido uma das estratégias mais úteis para o desenvolvimento da organização escolar, permitindo regular o seu funcionamento, com o objetivo de melhorar a qualidade das aprendizagens dos alunos, o serviço educativo e o clima da escola. É evidente que um projeto deste tipo, leva-nos a questionar sistematicamente o desempenho escolar, pelo que o seu sucesso dependerá sempre do empenho de todos os intervenientes, um clima de diálogo, de pensar em conjunto e acima de tudo entendendo a avaliação como um processo de desenvolvimento pessoal e organizacional.

#### Subdiretor:

A AA é sem dúvida um instrumento de excelência através do qual é possível compreender o mundo que é a escola. É um instrumento fundamental para a sua melhoria. No entanto, para o êxito deste projeto, penso que deverão existir vários pressupostos que em meu entender se têm de cumprir, como por exemplo: ser da iniciativa da própria instituição e da comunidade escolar; utilizar uma linguagem acessível e sincera; ser contextualizada; considerar os processos e não apenas os resultados; prestar contas e ter como finalidade melhorar a prática educativa. Outros mais existirão, no entanto, o que eu quero deixar aqui claro é que se os pressupostos que a escola vier a definir forem cumpridos, com toda a certeza a AA será uma importante mais-valia para a melhoria para esta, ou seja, passará a haver uma série de indicadores que irão desencadear mecanismos de forma a estimular a escola no sentido de melhorar a sua qualidade a partir dos seus próprios recursos. Assim, a AA deve ser sempre encarada como algo de positivo para todos e orientadora de novas decisões. Julgo, sem dúvida, que será este o grande contributo da AA no processo global de gestão de uma escola.

#### Coordenadora do projeto de AA:

Eu acho que a AA dará sempre um grande contributo no processo global de gestão da escola. Numa sociedade complexa e dinâmica como aquela em que hoje vivemos, é óbvio que a escola não pode estagnar na sua forma de atuar e formar indivíduos. A escola até pode existir como organização sob diversas formas, limitando-se, por exemplo, ao cumprimento e execução dos normativos legais externos, no entanto, achamos que este não é o caminho, nem aquele que queremos seguir. Essa realidade já foi por nós aqui vivida, mas agora já é passado. A escola, no seu todo, tem de aprender a refletir, a reconhecer os seus erros, a vencer barreiras e a encontrar novas soluções para os problemas. Daí a necessidade de se implementar um processo de AA, que leve a escola a aprender e a melhorar, passando por uma estratégia de ação que deverá, indiscutivelmente, como tão bem nos refere Santos Guerra, assentar nos verbos: questionar, investigar, dialogar, compreender, melhorar, escrever, difundir, debater, comprometer-se e exigir, devendo estes verbos conjugar-se coletivamente de forma concertada, ética e política. De forma concertada, porque é necessária a participação de todos os membros da escola e da comunidade educativa. De forma ética, porque se trata de obter melhoramentos morais. De forma política, porque a educação está impregnada de compromissos ideológicos, sociais e económicos. No nosso caso, temos consciência que em apenas dois anos de implementação deste processo, os resultados ainda não são muito visíveis. Muito caminho temos ainda de percorrer. Mas, o caminho faz-se caminhando e se no fim de cada ciclo avaliativo, em conjunto, conseguirmos soletrar os verbos atrás referidos, que melhor contributo poderemos esperar deste processo?

### **6 – o) Tendo em conta o relatório da AE das Escolas efetuado pela IGE ao Agrupamento, quais os aspetos que gostaria de destacar?**

#### Diretor do Agrupamento:

Começo por dizer, e fazendo uma análise crítica ao relatório que, de um modo geral, usou uma linguagem pouco objetiva e por isso suscetível de diversos sentidos, parecendo omitir aspetos

referenciados nos documentos do Agrupamento e nos próprios painéis. Depois, as suas considerações finais não refletem a sistematização e a caracterização produzidas ao longo do relatório, sobretudo por falta de unidade textual e coerência. É de salientar que, não raras vezes, o estilo depreciativo adotado revoga os aspetos positivos nele identificados. Finalmente considero que esta avaliação externa não respeitou os documentos estruturantes do Agrupamento nem atendeu ao seu enquadramento natural e social. Pessoalmente não discordo de todo com este tipo de ações, tal como não discordo dos rankings das escolas, valem o que valem e, como diz o povo: “quem não deve não teme”. Respeito obviamente o trabalho que cada um no seu serviço desempenha, mas discordo completamente que os critérios a usar neste tipo de ações tenham de ser iguais, quer a escola se situe no interior ou no litoral, a norte ou a sul. A meu ver, a única coisa que a AE trouxe como crítica certa e de muito positiva, foi o facto de o Agrupamento não estar a implementar um processo de AA no seu seio, e daí a ter alguns indicadores desajustados das médias nacionais. Hoje, e já com o processo da AA em curso, temos consciência do trabalho que estamos a desenvolver e por isso estamos tranquilos. Mas se me é permitido dizer, penso que estas ações deveriam ser realizadas por elementos de proximidade, conhecedores das realidades locais e que os indicadores utilizados fossem adaptados a essas mesmas realidades. Julgo que deste modo todos estes processos seriam melhor entendidos sobretudo pelas comunidades que servimos e a quem temos de prestar contas.

**7 – p) Gostaria de identificar algumas alterações/mudanças de modo a melhorar o processo de AA?**

Coordenadora do projeto de AA:

Gostaríamos de poder contar na nossa equipa com alguns teóricos para que deste modo nos pudessem ajudar nas nossas reflexões e mesmo na elaboração dos instrumentos que vamos produzindo. Seria uma mais-valia pois por vezes temos dúvidas e levamos imenso tempo a discutir determinados assuntos. Com este apoio, sentir-nos-íamos mais apoiados, confiantes e reflexivos. Depois, como nenhum de nós tem formação específica nesta área, seria uma boa oportunidade de a podermos ter. Finalmente era, em meu entender, uma boa maneira de podermos aproximar as Instituições de Ensino Superior das nossas escolas. Par o efeito, já foram feitas algumas diligências neste sentido e pelas informações que disponho o processo está a correr de feição. Vamos acreditar que sim.

**8 – q) Identifique os aspetos mais positivos do processo.**

Coordenadora do projeto de AA:

Quero, sem dúvida, salientar a dinâmica da EAA ao longo de todo este processo que foi bastante conseguida, apesar de, como é natural, existirem alguns constrangimentos, como por exemplo a colisão de horários ou as diferentes áreas de residência dos seus elementos. No entanto, registamos um elevado investimento por parte de cada elemento da equipa. Parecia que já funcionávamos há muitos anos. Todo o trabalho realizado era partilhado, desde a elaboração dos questionários, à sua análise bem como a realização de cada relatório. Nunca se avançou uma etapa neste trabalho sem a partilha no grupo de cada ponto de situação. Outro aspeto positivo que gostaria de realçar tem a ver com os resultados que já vamos tendo com a implementação deste processo de AA, nomeadamente no que concerne à assiduidade, redução significativa das faltas injustificadas, maior preocupação em relação ao aproveitamento dos alunos, entre outros. Tem sido, no fundo, uma experiência muito gratificante.

**8 – r) Identifique os aspetos mais negativos do processo.**

Coordenadora do projeto de AA:

A falta de formação e o facto de ainda não termos conseguido um “amigo crítico”, parecem ser, para mim, os aspetos mais negativos deste processo.