



**7º Mestrado em Administração e Gestão Educacional**

Dissertação de Mestrado

Maria Emília Tomás Baptista

## **A Auto-avaliação**

**Estratégia de Organização Escolar - Rumo a uma  
Identidade**

**Estudo num  
Agrupamento de Escolas do Concelho de Sintra**

**Orientadora:  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Malheiro Ferreira**

**Lisboa  
Julho de 2007**

## **AGRADECIMENTOS**

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que esta dissertação fosse realizada. A todos eles deixo aqui o meu agradecimento sincero.

Em primeiro lugar agradeço à Prof.<sup>a</sup> Doutora Manuela Malheiro a forma como orientou o meu trabalho. As notas dominantes da sua orientação foram a utilidade das suas recomendações e a cordialidade com que sempre me recebeu. Estou grata por ambas e também pela liberdade de acção que me permitiu.

Em segundo lugar agradeço ao João, à Manuela e à Rosalina, colegas de trabalho, por me terem libertado tempo para que eu me pudesse dedicar a esta dissertação.

Em terceiro lugar, agradeço à Irene Martins pela ajuda e pelo incentivo amigo e ao José Vaz por me ter disponibilizado os alunos dos Cursos de Educação e Formação para que introduzissem os dados dos questionários, no Excel. Agradeço ainda à Guiomar e à Elisabete pelas traduções que efectuaram.

Gostaria ainda de agradecer aos Presidentes dos Conselhos Executivos de alguns agrupamentos de escolas do Conselho de Sintra pela disponibilidade mostrada na fase de testagem do questionário.

Deixo também uma palavra de agradecimento aos professores e educadores do agrupamento, onde decorreu este estudo, pela disponibilidade e interesse que manifestaram quer nas entrevistas exploratórias quer no preenchimento do questionário. São também dignos de uma nota de apreço os colegas e os professores do 7º MAGE (Mestrado em Administração e Gestão Educacional), grupo que me acompanhou ao longo de um ano lectivo, pela boa disposição com que realizámos os muitos trabalhos em comum.

Agradeço à minha família o apoio que me deu, em especial a minha irmã Fátima pela ajuda na interpretação dos gráficos.

## RESUMO

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 actores, nos últimos anos. A Lei n.º 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 auto-avaliação.

Neste contexto, durante o ano lectivo 2006/2007, realizámos um estudo descritivo e exploratório que envolveu 142 educadores do pré-escolar e professores dos 1º, 2º e 3º ciclos do ensino básico de um agrupamento de escolas do concelho de Sintra. Teve como objectivo principal conhecer a percepção dos professores e dos educadores de infância sobre a auto-avaliação do agrupamento e, na recolha de dados, foi utilizado um questionário, cujos dados foram tratados com o programa informático SPSS.

No Capítulo um, apresentamos a análise da literatura que enquadra este estudo. Abordamos a escola como organização, enquadrámos a avaliação da organização escolar e analisamos a auto-avaliação como processo identitário. No Capítulo dois, procedemos à explicitação da metodologia de investigação utilizada. No Capítulo três, apresentamos a análise e os resultados da investigação.

Do estudo conclui-se que a auto-avaliação é percebida como uma realidade já existente no agrupamento. É considerada essencial para a aprendizagem e melhoria da organização e da qualidade do serviço educativo, o que não acontece com a avaliação externa, que não é desejada. Este processo deve ter a intervenção de todos os elementos da comunidade: informação, participação e reflexão de todos para todos, professores, educadores, alunos, funcionários e encarregados de educação.

## ABSTRACT

The school assessment subject has become a very important issue in the portuguese educational system, where the debates have been agitating the various performers, throughout last years. Law number 31/2002, from the 20th of September, which approves the educational system assessment and non-Higher Education assessment, was an important step towards the development of a school assessment culture, in which the *obligatory aspect* of self-assessment is emphasized.

In this context, during the academic year of 2006/2007, we have accomplished a descriptive and exploratory study that involved 142 teachers and pre-primary educators, as well as primary teachers, of a schools' grouping in Sintra municipality. The main goal of the study was to acknowledge the perspective of pre-primary educators and teachers on the self-evaluation of this group of schools. A questionnaire was used to collect data. This questionnaire was treated with the computer programme SPSS.

In Chapter one, we have analysed the bibliography used to contextualize this study. We consider the school as an organization and we analyse self-assessment as a process of identity. In Chapter two we have explained the chosen investigation methodology. In Chapter three we present the analysis and the results of the investigation.

After the study it is possible to conclude that self-assessment is perspected as a reality already accomplished in this schools' grouping. Self-assessment is considered essential to the learning process and the improvement of the organization and quality of the educational system. It is not possible to observe this with external evaluation, which is not the desirable method. This process should have the participation of all the elements of the community: information, co-operation and reflection from all to all: teachers, educators, students, education employees and parents.

## RÉSUMÉ

La problématique de l'évaluation de l'école a acquis une grande visibilité dans le système éducatif portugais et les débats sur la qualité du système éducatif, en général, et des écoles, en particulier, agitent les divers acteurs, pendant ces dernières années. La loi n.º 31/2002, du 20 décembre, qui approuve le système d'évaluation de l'éducation et de l'enseignement non supérieur, a été un pas important en ce qui concerne le développement d'une culture d'évaluation des écoles, où le caractère obligatoire de l'auto-évaluation est mis en valeur.

Dans ce contexte, pendant l'année scolaire 2006/2007, nous avons réalisé une étude descriptive et exploratoire qui a appelé à la participation de 142 enseignants de la maternelle et du 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycle de l'enseignement basique d'un groupement d'écoles de la municipalité de Sintra. L'objectif principal était de connaître la perception des ces enseignants en ce qui concerne l'auto-évaluation du groupement et, pour rassembler les données, nous avons utilisé un questionnaire, qui a été traité à l'aide du programme informatique SPSS.

Dans le chapitre un, nous faisons l'analyse de la littérature qui encadre cette étude. Nous abordons l'école en tant qu'organisation et nous analysons l'auto-évaluation en tant que processus identitaire. Dans le chapitre deux, nous procédons à l'explication de la méthodologie de l'investigation que nous avons utilisée. Dans le chapitre trois, nous présentons l'analyse et les résultats de l'investigation. De cette étude nous pouvons conclure que l'auto-évaluation est vue comme une réalité qui existe déjà dans le groupement. Elle est considérée comme essentielle pour l'apprentissage et pour l'amélioration de l'organisation et de la qualité du service éducatif, contrairement à l'évaluation externe, qui n'est pas requise. Dans ce processus tous les membres de la communauté éducative doivent intervenir: information, participation et réflexion de tous envers tout le monde, enseignants, élèves, fonctionnaires et parents.

## **PALAVRAS-CHAVE**

ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

AVALIAÇÃO

AUTO-AVALIAÇÃO

AUTONOMIA

PROJECTO EDUCATIVO

---

**ÍNDICE**

INTRODUÇÃO .....	11
1. O problema .....	11
2. Objectivos e Questões de Investigação.....	13
3. Organização do Trabalho .....	15
I ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	16
1. A Organização Escolar.....	16
1.1. As Organizações – Algumas Abordagens .....	16
1.2. A Escola como Organização.....	23
1.3. A Instituição Escolar em Portugal .....	27
2. A Avaliação da Organização Escolar .....	32
2.1. Avaliação Externa e Avaliação Interna.....	32
2.2. Modelos de Avaliação e sua Evolução em Portugal.....	43
3. A Auto-avaliação como Processo Identitário .....	59
3.1. Autonomia e Descentralização .....	59
3.2. Projecto Educativo e Auto-avaliação .....	64
II METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	70
1. Dispositivo Metodológico .....	70
2. Opções Metodológicas .....	79
2.1. Técnica de Recolha e de Análise de Dados.....	79
2.1.1. Concepção e Elaboração do Questionário.....	80
2.1.2. As Entrevistas Exploratórias .....	91
2.1.3. Apresentação do Questionário .....	97
2.1.4. Aplicação do Questionário.....	105
2.1.5. Caracterização dos Sujeitos de Investigação.....	105
III ANÁLISE E RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO.....	110
1. Descrição e Análise dos Resultados.....	110
2. Interpretação dos Resultados.....	129
CONCLUSÃO .....	137
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	142
ANEXOS .....	148

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Distribuição dos respondentes por sexo.....	105
Gráfico 2: Distribuição dos respondentes por escalões etários .....	106
Gráfico 3: Distribuição dos respondentes quanto à habilitação académica .....	106
Gráfico 4: Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de serviço .....	107
Gráfico 5: Distribuição dos respondentes quanto ao nível de ensino leccionado .....	108
Gráfico 6: Distribuição dos respondentes por função que exercem ou já exerceram...	109
Gráfico 7: Motivações para que as escolas do agrupamento desenvolvam a auto-avaliação.....	110
Gráfico 8: Práticas de auto-avaliação existentes no agrupamento .....	112
Gráfico 9: Factores internos e externos facilitadores da auto-avaliação .....	114
Gráfico 10: Factores internos e externos que dificultam a auto-avaliação .....	116
Gráfico 11: Áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação.....	118
Gráfico 12: Participantes no processo de auto-avaliação e formas de o fazer .....	120
Gráfico 13: Destinatários da auto-avaliação.....	122
Gráfico 14: A auto-avaliação como um mecanismo eficaz na construção da identidade do agrupamento e na melhoria do processo educativo.....	124
Gráfico 15: Expectativas sobre o impacto do processo de auto-avaliação .....	126
Gráfico 16: Funções dos diferentes órgãos de administração e gestão e das estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação .....	128

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: As cinco variáveis básicas de uma organização .....	18
Figura 2: Conceito de avaliação.....	34
Figura 3:Quadro de referência para a melhoria eficaz da escola .....	47
Figura 4: Os 9 critérios do Modelo de Excelência EFQM .....	53
Figura 5: Modelo de Avaliação Externa .....	57
Figura 6: Domínios da Avaliação.....	58
Figura 7: Associação das variáveis da dimensão " <i>motivações para que as escolas do agrupamento desenvolvam a auto-avaliação</i> ".....	111
Figura 8: Associação das variáveis da dimensão " <i>Práticas de auto-avaliação existentes nas escolas do agrupamento</i> ".....	113
Figura 9: Associação das variáveis da dimensão " <i>Factores internos e externos facilitadores da auto-avaliação</i> " .....	115
Figura 10: Associação das variáveis da dimensão " <i>Factores internos e externos que dificultam a auto-avaliação</i> " .....	117
Figura 11: Associação das variáveis da dimensão " <i>Áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação</i> " .....	119
Figura 12: Associação das variáveis da dimensão " <i>Participantes no processo de auto-avaliação</i> " .....	121
Figura 13: Associação das variáveis da dimensão " <i>Destinatários da auto-avaliação</i> " ..	123
Figura 14: Associação das variáveis da dimensão " <i>A auto-avaliação como mecanismo eficaz na construção da identidade do agrupamento e na melhoria do processo educativo</i> " .....	125
Figura 15: Associação das variáveis da dimensão " <i>Expectativas sobre o impacto do processo de auto-avaliação no agrupamento</i> " .....	127
Figura 16: Associação das variáveis da dimensão " <i>Funções dos diferentes órgãos de administração e gestão e das estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação</i> " .....	129

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1: Quatro gerações de avaliação .....	36
Quadro 2: Três perspectivas do posicionamento da auto-avaliação face à avaliação externa .....	38
Quadro 3: Modelo de níveis e dimensões de avaliação das escolas .....	52
Quadro 4: Quadro resumo das 4 áreas-chave (campo de aferição) e dos respectivos sub-indicadores de qualidade (SIQ) .....	56
Quadro 5: Número de alunos matriculados nas escolas do agrupamento, nos últimos oito anos.....	73
Quadro 6: Alunos apoiados pelos Serviços de Acção Social Escolar, nos últimos oito anos .....	74
Quadro 7: Alunos estrangeiros ou nascidos no estrangeiro (ano lectivo 2006/2007) ....	75
Quadro 8: Situações de indisciplina .....	76
Quadro 9: Pessoal docente por escola e nível de ensino .....	77
Quadro 10: Instalações do agrupamento .....	78
Quadro 11: Temas e objectivos das entrevistas exploratórias.....	83
Quadro 12: Distribuição dos respondentes por nível de ensino e habilitação .....	107
Quadro 13: Correlações entre idade, nível de ensino e anos de serviço.....	108
Quadro 14: Quadro síntese dos resultados e fundamentação teórica subjacente à interpretação dos dados.....	135

## INTRODUÇÃO

### 1. O problema

As directrizes europeias indicam que os sistemas educativos nacionais devem caminhar para um processo de qualidade, como estratégia para a melhoria das sociedades, em geral, tendo, por isso, que fomentar mecanismos comuns de avaliação dos sistemas educativos. Cada vez mais, as escolas têm de definir estratégias eficazes, para conseguirem responder aos desafios que os alunos, os pais e a comunidade envolvente lhes colocam.

No sistema educativo nacional, a Lei do sistema de avaliação da educação e do ensino não superior<sup>1</sup> que desenvolve o regime previsto na Lei de Bases do Sistema Educativo<sup>2</sup>, preconiza a auto-avaliação como a modalidade de avaliação, a realizar em cada escola ou agrupamento de escolas, com carácter obrigatório e que se desenvolve em permanência<sup>3</sup>.

Para os agrupamentos de escolas, a auto-avaliação é um factor importante, na melhoria do processo educativo e, em consequência, dos resultados dos alunos, uma vez que possibilita a análise dos níveis de consecução do Projecto Educativo e dos Planos de acção a ele associados, isto é, permite verificar a sua eficácia. Sendo o agrupamento uma realidade recente e complexa, a auto-avaliação pode ser um mecanismo fundamental na uniformização de objectivos, processos, estratégias e documentação de recolha de dados, aspecto fundamental para a construção de uma identidade colectiva.

Quotidianamente, o professor avalia o seu trabalho, o dos alunos e o ambiente da própria escola onde está inserido, sendo a auto-avaliação inerente à função docente. O processo de auto-avaliação colectivo permite avaliar a experiência dos professores, o

---

<sup>1</sup> Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro

<sup>2</sup> Lei nº 46/1986, de 14 de Outubro

<sup>3</sup> Artigos 5º e 6º da Lei 31/2002, de 20 de Dezembro

seu sucesso e definir as prioridades para que o Projecto Educativo tenha sucesso, o que conduz à inovação, ao crescimento pessoal, à aprendizagem e ao conhecimento. Citando MacBeath (2004: 152), "*Those who live day to day in classrooms and schools should play a major role in evaluating their experience, their successes and priorities for future development*".

De acordo com André Claude Lafond<sup>4</sup>, a avaliação deve encarar a escola como um todo, analisar o seu funcionamento como uma comunidade viva, no sentido de conduzir a um diagnóstico que coloque em evidência os seus pontos fortes e os pontos fracos. De acordo com o mesmo autor este resultado só é possível quando a avaliação é colegial, participativa e construtiva.

Acreditamos que a escola deve conduzir a sua própria acção, afirmando o modo como quer ser escola e o modo como quer construir a sua autonomia. No momento em que o Ministério da Educação apresenta como plano de acção, a médio prazo, a avaliação externa de todos os estabelecimentos públicos e que prepara nova legislação sobre esta matéria, parece-nos importante estudar o modo como a Escola se vê, no que diz respeito ao objecto, aos processos, aos intervenientes e aos destinatários da auto-avaliação, como factor central num processo de construção da autonomia.

Estas são algumas das razões por que optámos pela **Auto-avaliação como estratégia de Organização Escolar, rumo a uma identidade - estudo num agrupamento de escolas**, para a Dissertação de Mestrado.

Este estudo foi feito num agrupamento vertical de escolas do Concelho de Sintra, que integrou o grupo da fase piloto da avaliação externa desencadeada pelo Ministério da Educação, em 2006. Como consequência desta participação, o agrupamento encontra-se numa fase de negociação do projecto de autonomia com a tutela, o que implica mecanismos de auto-regulação bem definidos.

---

<sup>4</sup> Inspector – geral do Ministério da Educação francês, em *Autonomia, Gestão e Avaliação das Escolas*, pp. 13

A investigação realizou-se apenas num agrupamento de escolas, atendendo a condicionantes impostas pelo Ministério da Educação, no que respeita ao novo Estatuto da Carreira Docente e, conseqüentemente, com o curto espaço de tempo disponível para a concretização desta investigação, que foi concluída em Julho de 2007.

Para além dos motivos referidos, acresce salientar que esta é uma área que nos interessava aprofundar, como Presidente do Conselho Executivo do Agrupamento onde se efectuou o estudo, onde se planeia a construção de mecanismos de auto-regulação sistemáticos, partindo-se da percepção do que a escola quer ser.

A função que desempenhamos é, ao mesmo tempo, enriquecedora e limitadora da investigação que se efectuou. É enriquecedora porque possibilita uma visão geral da organização e a procura constante de soluções para responder às dificuldades diárias. É limitadora, porque poderemos não ter tido o distanciamento necessário do objecto deste estudo nem ter tido a disponibilidade temporal tão necessária para levar a cabo uma investigação que aborda uma temática complexa.

## **2. Objectivos e questões de investigação**

A pergunta de partida deste estudo é **qual é a percepção dos Professores e dos Educadores de Infância sobre a Auto-avaliação do agrupamento em que leccionam?**

De acordo com a problemática estabelecemos os objectivos de estudo seguintes:

- Perceber as razões que, na perspectiva dos professores e dos educadores de infância do agrupamento, justificam a auto-avaliação;
- Conhecer os mecanismos de auto-avaliação existentes no agrupamento;
- Identificar factores internos e externos facilitadores da auto-avaliação;
- Identificar factores internos e externos que dificultam a auto-avaliação;

- Identificar as áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação, na perspectiva dos professores e dos educadores de infância;
- Identificar quem deverão ser os intervenientes no processo de auto-avaliação, na perspectiva dos professores e dos educadores de infância;
- Indicar quais são os destinatários da auto-avaliação, na perspectiva dos professores e dos educadores de infância;
- Conhecer as expectativas dos professores e dos educadores de infância face à melhoria da qualidade educativa;
- Perceber de que modo a auto-avaliação pode ser um mecanismo eficaz no processo identitário e na melhoria do serviço prestado pelo agrupamento;
- Conhecer as expectativas dos professores e dos educadores de infância no que diz respeito ao impacto da auto-avaliação no agrupamento;
- Discriminar as funções dos diferentes órgãos de administração e gestão e das estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação.

De acordo com os objectivos expostos formulámos as seguintes questões derivadas da pergunta de partida:

- Quais as razões que justificam a auto-avaliação de uma organização escolar?
- Que mecanismos de auto-avaliação existem?
- Quais são os factores internos e externos facilitadores da auto-avaliação?
- Quais são os factores internos e externos que dificultam a auto-avaliação?
- Em que áreas, os professores e os educadores de infância, reconhecem existir uma identidade no agrupamento?
- Que áreas deverão ser objecto de auto-avaliação?
- Quem deverá intervir no processo de auto-avaliação?
- Quem serão os destinatários da auto-avaliação?
- De que forma a auto-avaliação pode contribuir para a melhoria da qualidade educativa?
- Como é que a auto-avaliação pode contribuir para a construção da identidade do agrupamento?

- Que estratégias devem ser desenvolvidas para que o processo de auto-avaliação seja eficaz?
- Qual o papel que os diferentes órgãos de administração e gestão devem desempenhar na auto-avaliação do agrupamento?
- Qual o papel que as estruturas de orientação educativa devem desempenhar na auto-avaliação das escolas e do agrupamento?

### **3. Organização do trabalho**

O trabalho encontra-se estruturado em quatro partes.

Na introdução, definimos o problema, os objectivos e questões de investigação e apresentamos a estrutura deste estudo.

Na primeira parte, fazemos a análise da literatura que enquadra este estudo. Abordamos a escola como organização, analisando as diferentes concepções de escola, os modelos de gestão e de administração escolar e sua evolução em Portugal; enquadramos, também, a avaliação da organização escolar, na vertente externa e interna, incluindo-se a apresentação de modelos de avaliação e sua evolução em Portugal. Em seguida, analisamos a auto-avaliação como processo identitário, incidindo-se sobre os paradigmas a) autonomia e descentralização e b) auto-avaliação e projecto educativo.

Na segunda parte procedemos à explicitação da metodologia de investigação utilizada, apresentamos as limitações, caracterização da população em estudo, técnicas de recolha de dados utilizadas e sua justificação.

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

Por fim, na conclusão, apresentamos algumas sugestões sobre a temática em estudo e novos tópicos para o seu aprofundamento.

## I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1. A Organização Escolar

#### 1.1. As Organizações – Algumas Abordagens

As organizações constituem um dos tipos de formatos sociais mais emblemáticos do mundo actual. A vida em sociedade depende das organizações dos cidadãos que as integram e, simultaneamente, usufruem delas. Algumas organizações são lucrativas outras não são lucrativas. De uma maneira geral as organizações dividem-se por tipo de actividade: umas produzem bens, outras prestam serviços. Existem ainda organizações religiosas, desportivas, culturais e políticas, entre outras. A organização escolar é um tipo específico de organização, onde a população, em geral, passa uma parte da sua vida. Antes de identificar a especificidade das escolas, procurar-se-á identificar os elementos que constituem genericamente uma organização.

É difícil indicar o que é uma **organização**, pois existem muitas propostas de definição, diferenciando-se as mesmas de acordo com o ponto de vista dos seus autores: uns enfatizam mais os aspectos técnicos da definição, enquanto outros enfatizam mais os aspectos humanos e sociais do conceito. No entanto, subjacente às diferentes formulações, existem alguns elementos comuns que possibilitam uma formulação consensual do conceito de organização.

De acordo com a perspectiva sistémica, aquela que assumimos neste estudo, todas as organizações são constituídas por diferentes **variáveis** que inter-agem entre si:

- a) Ao nível dos recursos humanos podemos distinguir uma **dimensão formal** que espelha as várias vozes da organização e estabelece diferentes funções e mecanismos de coordenação racional do trabalho, isto é, mecanismos de standardização de tarefas, de resultados, de supervisão e de trocas de informação que ocorrem entre diferentes participantes e unidades da organização. Existe ainda uma **dimensão**

**informal**, que consiste no comportamento efectivamente exibido pelos participantes.

- b) Ao nível dos **recursos não humanos**, as organizações apresentam recursos materiais e equipamentos.
- c) Actualmente e numa perspectiva de mudança, a **continuidade temporal** é considerada também uma dimensão relevante, uma vez que as organizações, inevitavelmente, influenciam e são influenciadas pelo meio envolvente, a nível cultural, político e tecnológico, entre outros aspectos a considerar.

De acordo com Chiavenato (2000: 9) existem cinco variáveis principais, numa organização: **tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente** (Figura 1). A interdependência sistémica entre estas variáveis é o objecto de estudo da Teoria Geral da Administração, que está continuamente em expansão e que tem evoluído no sentido da complexidade, acompanhando o desenvolvimento da sociedade actual. No seio de cada organização, cada uma destas variáveis influencia as outras, ao mesmo tempo que é influenciada por elas. De acordo com o mesmo autor todas as teorias são válidas, embora cada qual valorize uma ou algumas das cinco variáveis base.



Figura 1: As cinco variáveis básicas de uma organização (Fonte: Chiavenato, 2000: 10)

Deste modo, ao longo da história têm surgido diversas abordagens teóricas sobre as organizações. Neste trabalho seguiremos a proposta de Ferreira et al., (2001), no que diz respeito à apresentação destas teorias e serão referidas as que consideramos serem mais pertinentes para a análise da instituição escolar.

A **abordagem clássica** das organizações diz respeito aos primeiros estudos sobre esta temática, desenvolvidos a partir da revolução industrial, nos finais do século XIX e princípios do século XX, com a implantação de fábricas e a organização científica do trabalho. O contexto social é marcado pela arbitrariedade dos métodos de gestão, pelo empirismo no domínio da execução de tarefas e no exercício da autoridade.

Frederick **Taylor** (1856-1915) realizou um estudo científico do trabalho, analisando os movimentos, as pausas, os gestos e os tempos necessários para a execução de uma

tarefa e defendendo a separação entre a sua concepção e a sua execução. Os gestores concebiam as tarefas enquanto os operários eram meros executores das mesmas. Assim, Taylor coloca a ênfase na variável "**tarefas**" e o seu estudo tem como principal enfoque a racionalização do trabalho a nível operacional.

Henri **Fayol** (1841-1925) analisou as estruturas e as funções das empresas, dividindo-as por sectores: comercial, financeiro, administrativo, contabilidade, segurança e produção. A administração tinha uma função preponderante, nos seus estudos, porque a considerava crucial para o planeamento e a coordenação da actividade das empresas. Deste modo, Fayol coloca a ênfase na variável "**estrutura**" e o seu estudo tem como principal enfoque a organização formal e as funções da administração.

Max **Weber** (1864-1920) estudou a economia, defendendo a administração burocrática como o modelo ideal das organizações da sociedade capitalista, não só para as empresas como também para o Estado, para a Igreja, para as universidades e para o Exército, de forma a tornar estas instituições mais racionais e eficientes. De acordo com Ferreira et al. (2001: 24), as principais características da administração burocrática são as seguintes:

- a. Funções definidas pela Lei – existem regras e regulamentos escritos que prescrevem o comportamento padronizado dos funcionários da organização;
- b. Hierarquia de autoridade – existem funções hierárquicas bem definidas. As relações entre superiores e subalternos estão claramente definidas;
- c. Avaliação e selecção dos funcionários – é feita através da competência técnica. A admissão, a transferência e a promoção fazem-se através de exames, concursos ou diplomas, relacionando-se com o mérito, os conhecimentos e as competências objectivamente evidenciados;
- d. Relações sociais do tipo formal – funcionários cumprem e executam com eficiência as suas tarefas e funções, não havendo lugar para

- relações informais, dado que a autoridade é exercida através de regulamentos e normas de funcionamento;
- e. Remuneração regular dos funcionários – salários pagos com regularidade e direito a pensão vitalícia depois da reforma;
  - f. Separação da propriedade e do cargo - o funcionário não é proprietário dos meios de produção nem do seu posto de trabalho;
  - g. Carreira regular dos funcionários - emprego fixo e subida na carreira, através de uma avaliação realizada por um elemento hierarquicamente superior;
  - h. Divisão do trabalho - especialização na execução e na divisão de tarefas, para aumentar a produtividade e a eficiência.

Assim, Weber coloca a ênfase na variável “**estrutura**” e o seu estudo tem como principal enfoque a organização formal burocrática e a racionalidade organizacional. Citando Cardoso (1999: 226), “*Este modelo tinha em vista conseguir a máxima eficiência para a empresa. Contudo, a sua aplicação trouxe consequências nem sempre desejáveis. As mesmas foram designadas disfunções da burocracia e deram ao termo a carga pejorativa que hoje lhe conhecemos.*” De acordo com o autor citado, a burocracia conduz a uma despersonalização do relacionamento no trabalho, leva as pessoas a adoptarem uma atitude de conformidade em relação às regras estabelecidas, tornando-se estas mais importantes do que os objectivos da organização. As pessoas sentem-se seguras com as rotinas e resistem à mudança.

A **escola das relações humanas** é uma abordagem teórica das organizações que surge num contexto em que o desenvolvimento industrial acelerado provoca a expansão da indústria, dos serviços e do consumo em massa. Assiste-se ao desenvolvimento das tecnologias e à automatização das fábricas. A agricultura começa a perder influência económica e inicia-se o processo de urbanização da sociedade, dando-se a explosão demográfica das cidades. Os conflitos e a desintegração social dos trabalhadores põem em causa a eficácia organizacional, levando a uma negociação colectiva com base nas associações patronais, nos sindicatos e no Estado. Assiste-se ao desenvolvimento das

ciências sociais e humanas através de estudos das organizações baseados em análises psicológicas e sociológicas.

Elton **Mayo** (1880-1949) e a sua equipa estudaram os efeitos negativos da civilização industrial nas condições sociais e humanas do operariado: doenças psíquicas, fadiga, conflitos sociais e baixa produtividade entre outros factores. Este estudo, conhecido por "experiência de Hawthorne" foi realizado entre 1924 e 1932, na empresa Western Electric Company, em Hawthorne, nos EUA.

Como resultado desta experiência salientam-se alguns aspectos que deram origem ao desenvolvimento da teoria da escola das relações humanas:

- ◆ as estruturas informais dos grupos são imprescindíveis nas organizações, pois funcionam como meios de socialização e cooperação entre os seus elementos, estabelecendo a coesão;
- ◆ a interdependência entre o factor humano e as tecnologias é importante para se obter o máximo de eficiência e de equilíbrio nas organizações;
- ◆ a observação do factor humano deve ser sistemática e profunda, para estimular e motivar os indivíduos;
- ◆ os líderes devem ter um conhecimento e uma formação adequada (liderança democrática) ao desenvolvimento da coesão social e da cooperação, tendo como objectivo a eficiência organizacional.

Deste modo, os teóricos da escola das relações humanas colocam a ênfase na variável "**pessoas**" e os estudos realizados têm como principal enfoque a organização informal, a motivação, a liderança, a comunicação e a dinâmica de grupo.

A **escola do comportamento organizacional**, tal como a escola das relações humanas coloca a ênfase na variável "**pessoas**" e conta com autores prestigiados, como Likert, Maslow e Herzberg. "*Valoriza a importância da tomada de decisão para o sucesso das organizações, que envolve pessoas com sentimentos e objectivos próprios*", Cardoso (1999:230). Esta abordagem desenvolveu o conceito de **liderança**, tentando perceber

como potenciar a motivação e diminuir os conflitos existentes entre o indivíduo e a organização onde se insere.

A **abordagem sistémica das organizações** pressupõe que a organização estabelece uma dialéctica constante com o meio envolvente e que, ao nível interno, aquela também seja encarada como um conjunto interactivo de subsistemas, cuja estrutura consiste numa matriz de relações entre funções específicas, fundamentais para a sua sobrevivência. Com esta abordagem a evolução das organizações passou a ser entendida como algo de natural, dependendo da sua capacidade de adaptação às contingências do meio, originando progressivamente formas organizacionais mais complexas.

Esta abordagem continua a ser uma das mais influentes, constituindo a base teórica das mais actuais teorizações do comportamento organizacional. Os seus contributos foram múltiplos ao colocar a ênfase na dialéctica organização/meio envolvente e nos processos em detrimento dos componentes. O gestor passou a assumir um papel preponderante como intérprete do contexto empresarial e coordenador da homeostase interna e externa. A equifinalidade dos sistemas veio alertar para uma multiplicidade de alternativas organizacionais e para a inexistência de um formato estrutural perfeito e único. Citando Ferreira et al. (2001: 53), "*a equifinalidade permite às organizações, enquanto sistemas abertos, adaptar-se e funcionar de forma diferenciada para obtenção dos mesmos resultados*".

As organizações passaram a ser sistemas abertos num constante processo de construção inter-relacional quer a nível interno quer a nível externo.

Dentro desta perspectiva, as **abordagens contingenciais** adoptam a mesma perspectiva de sistema aberto, mas consideram que o meio envolvente é o elemento determinante na estrutura das organizações. Uma alteração nos factores que determinam a estrutura de uma empresa ou nos valores e crenças fundamentais partilhados pelos seus trabalhadores terá impacto nos restantes elementos organizacionais, nomeadamente, na forma como os indivíduos percebem e representam cognitivamente a realidade organizacional. Mintzberg é o teórico mais conhecido desta abordagem. Este autor distingue cinco componentes nas organizações: o centro operacional, o topo estratégico, a

cadeia hierárquica, a tecno-estrutura e os suportes logísticos, conforme nos é indicado por Alaíz et al (2003: 26).

## 1.2. A Escola como Organização

Jorge Adelino Costa (2003) estudou as imagens organizacionais da escola, apresentando-nos várias “visões” da mesma, que têm a sua origem na teoria das organizações e que coexistem na organização escolar de hoje.

A visão da escola como **empresa** prende-se com a concepção formal da estrutura organizacional hierárquica e com a definição clara de cargos e funções. Nesta perspectiva, a escola planifica, selecciona os objectivos e define estratégias para os alcançar. O professor/indivíduo executa as suas tarefas, essencialmente, na sala de aula. A meta é a eficiência organizativa, para obter o máximo de rendimento/resultados escolares dos alunos com um custo mínimo.

De acordo com este autor, esta visão prende-se com a **abordagem clássica** das organizações (Taylor e Fayol), desenvolvida, posteriormente, por Peter Drucker, na década de 50, através da Teoria da Administração por Objectivos. Citando o autor referido, esta teoria pode ser entendida “*como a valorização das funções de planeamento e controlo através da concentração no estabelecimento rigoroso de objectivos precisos para toda a organização.*” (2003: 30). Assim, os métodos de ensino são uniformizados bem como os materiais didácticos, durante a aula ministrada por um professor, que a repete sensivelmente da mesma maneira, para agrupamentos homogéneos de alunos, designados por turmas. Estes factores evidenciam a dimensão prescritiva da organização escolar e dos processos pedagógicos.

Na continuidade da abordagem clássica das organizações existe uma segunda imagem organizacional da escola (Weber), largamente difundida em consequência das políticas intervencionistas do Estado, em prol do bem estar social, nomeadamente, a defesa da educação como um direito social: trata-se da escola como **burocracia**. Nesta perspectiva repetem-se as características já apontadas no parágrafo anterior, salientando-

se o seu carácter formal. Em Portugal, as decisões são tomadas nos serviços centrais do Ministério da Educação e prescritas através da Legislação ou de Ofícios-circulares, cujo conteúdo deve ser aplicado em todas as escolas do País. Esta imagem da escola traduz-se na falta de autonomia para decidir os currícula, os horários e a organização das turmas, entre outros aspectos. Segundo Costa (2003: 44) esta imagem organizacional assenta na racionalidade e *"traduz-se, designadamente na previsibilidade e na certeza face ao futuro, na consensualidade sobre os objectivos, na correcta adequação dos meios aos fins, nas tecnologias claras, nos processos de decisão e de planeamento estáveis"*.

A visão da escola como **democracia** assenta na **escola das relações humanas**. Existem alguns indicadores que caracterizam esta visão da escola, de acordo com Costa (2003:55):

- ◆ *"Desenvolvimento de processos participativos na tomada de decisões;*
- ◆ *Utilização de estratégias de decisão colegial através da procura de consensos partilhados;*
- ◆ *Valorização dos comportamentos informais na organização relativamente à sua estrutura formal;*
- ◆ *Incremento do estudo do comportamento humano (necessidades, motivações e defesa da utilização de técnicos para a "correção" dos desvios (psicólogos, assistentes sociais, terapeutas comportamentais);*
- ◆ *Visão harmoniosa e consensual da organização;*
- ◆ *Desenvolvimento de uma pedagogia personalizada"*.

Nesta perspectiva, a escola é um lugar de aprendizagem da convivência social, com funções educativas que vão para além da transmissão de saberes. Nesta medida, a escola funciona como um lugar onde se geram consensos e se tomam decisões com base no diálogo. Gestão democrática, gestão participada e autonomia das escolas são conceitos que se relacionam com esta visão da escola.

A imagem da escola enquanto **arena política** assenta numa perspectiva oposta à anterior: a escola é composta por seres humanos que têm valores e interesses diferentes, que por vezes são inconciliáveis. Os professores gozam de liberdade de acção suficiente

para definirem estratégias pessoais diferentes uns dos outros. A conflitualidade de interesses daí decorrente gera conflitos, que podem ser ultrapassados através de uma negociação. De acordo com Costa (2003: 85) "*Um dos casos típicos de conflitualidade (...) é o que tem a ver com a implementação de reformas educativas e com a introdução de inovações pedagógicas*".

A **abordagem sistémica e dos sistemas abertos** aplicada ao contexto escolar diz-nos que para existir escola é necessário um espaço, onde ocorre um conjunto de acções realizadas por um conjunto de pessoas (professores, alunos, pais, auxiliares educativos, psicólogos, assistentes sociais,...) contextualizadas num sistema de interacção e influência mútuas, formado por estatutos, papéis e regras de funcionamento, quer a nível formal quer informal. A escola existe sempre num contexto social, constituindo ela mesma uma realidade social, isto é, um sistema aberto, onde os diferentes **intervenientes** desenvolvem a sua acção e que segundo este paradigma possui as seguintes propriedades:

- a) **O princípio da totalidade:** o todo é mais do que a soma das partes, a mudança numa das partes afectará todas as partes e o sistema total; e a mudança no todo afecta cada uma das partes. Assim, não só o todo é maior que a soma das partes, mas o todo é também menor que a soma das partes (porque as partes não se esgotam inteiramente num dado sistema). O todo é ainda menor do que o todo, porque o todo é sempre incerto e incompleto, uma vez que está em constante mudança. Uma escola não é a soma dos seus elementos, o comportamento de cada indivíduo está relacionado com o comportamento de todos os outros, ou seja, cada indivíduo influencia e é influenciado pelos outros.
- b) **O princípio da equifinalidade:** causas diferentes podem gerar o mesmo resultado, de igual modo que diferentes resultados podem ser gerados pela mesma causa. As mudanças dependem mais do processo do que as causas iniciais. Os comportamentos devem ser compreendidos não através das causas, mas sobretudo através dos processos.
- c) **O princípio da auto-regulação:** é a capacidade dos sistemas de manterem um nível de organização e equilíbrio viável para a sua existência. O "feedback"

negativo acontece quando existem estímulos (externos ou internos) que fazem com que um sistema se desvie das regras, causando um desequilíbrio. Através dos mecanismos homeostáticos, o sistema opõe-se à mudança reforçando as regras, e repondo o equilíbrio. O "feedback" positivo está relacionado com a necessidade de mudanças para a adaptação a novas situações (internas ou externas), ou seja, a necessidade de mudar a estrutura e as regras face a determinadas alterações normativas e não-normativas. É esta capacidade de auto-organização que fornece a autonomia dos sistemas que lhes permite lidar com a imprevisibilidade, auto-gerar a mudança e criar soluções.

- d) **O princípio da interacção:** é a troca de mensagens verbais e não-verbais entre dois indivíduos. O estudo das interacções numa escola permite a compreensão das regras, do poder, dos sentimentos, das atribuições, dos papéis, etc., ou seja, permite a compreensão das relações. O comportamento individual pode ser entendido como parte de algo mais abrangente, que é o comportamento interpessoal.
- e) **O princípio da circularidade:** nos sistemas vivos, a causalidade não é linear, mas sim circular e vai depender da interacção entre os elementos: a acção de A sobre B já é influenciada pela inter-relação AB, e o mesmo para a acção de B sobre A. A relação condiciona o comportamento entre os vários elementos. Por exemplo, as dificuldades de aprendizagem e outras problemáticas (agressividade, apatia, etc.) devem ser entendidos tendo em conta o sistema comunicacional e relacional, isto é, muitas vezes os problemas são formas de sobrevivência e de adaptação, devendo ser compreendidos no contexto em que ocorrem.

### **A importância da comunicação na organização:**

A instituição escolar é um universo de comunicação verbal e não-verbal, muitas vezes impregnada de comunicações paradoxais. A escola está demasiado centrada na palavra.

Para muitos alunos a linguagem "aprendida" na escola não tem relação alguma com o sistema familiar a que pertencem. A comunicação é circular, é um processo social

que integra múltiplos modos de comportamento e as mensagens transmitidas só têm sentido quando compreendidas no contexto em que ocorrem (meio envolvente, mas também práticas, normas, rituais e sistema simbólico; deixando marcas e até uma história). Dada a sua relação com qualquer comportamento inter-relacional, não se pode afirmar que a comunicação só acontece quando é intencional, consciente ou bem sucedida, ou seja, quando ocorre compreensão mútua, uma vez que não se pode não comunicar. Esta é uma contribuição muito importante dos paradigmas sistémicos: em todo o lado há um jogo inter-comunicacional. É preciso estar atento pois há muita comunicação disfuncional que pode transformar-se em graves problemas.

Deste modo, a comunicação é vital nas organizações no nível individual, no nível grupal e no nível organizacional. No nível individual define as relações interpessoais; no nível grupal, condiciona os processos comunicacionais, uma vez que estes se relacionam com as características do grupo (coesão, familiaridade, diversidade, estatuto, tipo de tarefa) e com os resultados; no nível organizacional a comunicação é fundamental, pois tem o potencial de criar uma base sócio-emocional e uma identidade entre os membros da organização.

Um modelo recente das organizações escolares - modelos simbólicos - aponta para o facto de ser fundamental, face à imprevisibilidade dos dias de hoje, criar estratégias de percepção e intervenção nas escolas que integrem a imprevisibilidade das mudanças sociais, económicas e organizacionais. Cada vez parece ser mais importante preparar a escola e os seus actores "*para terem reacções estratégicas adaptadas e para a gestão do imprevisível*" (Nóvoa, 1999: 56 -58).

### **1.3. A Instituição Escolar em Portugal**

O ensino em Portugal só pode ser compreendido tendo em conta a sua evolução ao longo do tempo, fruto de diversas intervenções políticas.

Até aos anos 60 a educação era para uma elite. Posteriormente, Portugal prolongou a escolaridade obrigatória, alargou a rede escolar, melhorou as condições

económicas da maioria da população e o ensino deixou de ser para uma elite, tendo-se massificado, progressivamente. No entanto, o acesso e o sucesso escolar revelam ainda diferenças sociais significativas, que são encaradas como um problema, numa sociedade complexa e em permanente mutação.

O Sistema Educativo Português caracteriza-se, historicamente, por uma excessiva centralização e uniformização. No final da década de 80, verificaram-se algumas tendências no sentido da descentralização do ensino. Já em 1992, António Nóvoa, abordando a educação em Portugal, afirmava que *“não é possível continuar a pensar no acto educativo num vaivém entre a dimensão «macro» do sistema educativo e a dimensão «micro» da sala de aula, ignorando a «escola como organização». Ora, é por este nível de análise e de intervenção que passa a resolução de grande parte dos problemas com que se debate a educação neste início dos anos 90’.* (1992: 84)<sup>5</sup>. Ainda nesta apresentação, o autor refere que desde os anos 70, que a pedagogia, em Portugal, se esforçou por desenvolver instrumentos científicos necessários aos desvios entre os objectivos educacionais (do professor) e os resultados concretos (dos alunos), como forma de controlar as situações pedagógicas. Importaram-se termos do mundo empresarial para a educação como objectivos, eficácia, eficiência, rendibilização, estratégia, etc. Na sua opinião, este esforço foi positivo, mas reduziu a acção pedagógica a uma dimensão exclusivamente «formal», no seguimento do pensamento científico.

Nas últimas cinco décadas a investigação educacional demonstrou inequivocamente que os fenómenos educativos têm de ser analisados, compreendidos e concretizados sob uma óptica holística e integradora das diversas variáveis que influenciam o processo educativo. Assim, da sociologia da educação, na década de 70, veio a chamada de atenção para a insuficiência das respostas baseadas apenas em factores individuais para explicar as desigualdades nas aprendizagens; dos estudos de Bourdieu e Passeron (1964, 1967) e das investigações de Coleman, ressaltam a importância de variáveis sociais, culturais e familiares para o sucesso escolar; da sociologia dos anos 70 assumem relevo na explicação das desigualdades a estrutura e o funcionamento do sistema educativo; com a

---

<sup>5</sup> “A Pedagogia, os Professores e as Escolas: Há tanta coisa a mudar nestes anos 90!”, in Vários, 1992, “A Educação em Portugal – Anos 80/90”, Cadernos pedagógicos, Edições Asa.

investigação científica realizada na década de 80, nos anos 90 as variáveis escolares e o trabalho realizado nos próprios estabelecimentos de ensino são apontados como essenciais para se compreender os fenómenos educativos.

Deste modo, actualmente faz sentido pensar a Escola enquanto uma configuração que integra o nível sala de aula (micro), o nível sistema educativo (macro) e o nível das interações entre o micro e o macro (meso). O essencial é, considerando o ensino e a aprendizagem como um processo de decisões sucessivas, determinar a configuração com que se apresentam as diferentes variáveis, adoptando uma perspectiva que aborde o processo de uma forma sistémica: as decisões fazem sentido quando se tem em conta o contexto, as regras do jogo, as dificuldades e se entende a lógica que lhes subjaz.

Os objectivos actuais da escola vão para além da instrução. Visam a educação em termos gerais, surgindo problemas relacionados com a sobreposição de territórios sociológicos e a interferência do campo de acção entre o sistema familiar e a organização escolar.

Uma das evoluções mais importantes dos sistemas educativos na década de 80 foi a maior ênfase dada à escola enquanto organização. Passou-se também por uma fase de desenvolvimento de meios e de instrumentos para o exercício da autonomia, nas escolas, após um período de reformas. Estas mudanças provocaram novos desafios às organizações escolares quer no funcionamento interno quer nas relações com o exterior (Nóvoa, 1990: 9).

Passou a ser fulcral que todos os "actores" (professores, pais, alunos, auxiliares de acção educativa, etc.) pudessem exprimir os seus projectos educativos, e que vivessem a escola como um espaço de inovação e mudança, com todo o investimento que tal *representação* implica (Nóvoa, 1990: 11). No entanto, neste sistema de interacção, os indivíduos participantes possuem determinados estatutos, papéis e regras de funcionamento, que nem sempre estão claramente entendidos e definidos. Posto isto, faz sentido que objectivos educativos, como a socialização em geral, para além da instrução, tenham sido formulados na Lei de Bases do Sistema Educativo.

Segundo António Nóvoa (1990) para que o sistema educativo português se modernize é fundamental que haja uma descentralização e um investimento dos estabelecimentos de ensino como locais de formação. Só desta forma as escolas podem conquistar uma mobilidade e flexibilidade que lhes permitam responder eficazmente aos problemas sociais e económicos. Isto significa construir escolas e agrupamentos de escolas com autonomia pedagógica, curricular e profissional, que funcionem enquanto centros de interacção social e intervenção comunitária, onde existam espaços de formação e auto-formação, centros de investigação e de experimentação, o que implica um verdadeiro esforço por parte dos estabelecimentos de ensino do seu papel, enquanto organizações (Nóvoa, 1990: 43).

Para terminar, gostaríamos de referir que os **agrupamentos verticais de escolas**, lançados através do Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, que se generalizaram a partir do ano lectivo de 2004/2005, por imposição superior, têm características próprias que os distinguem, de certa maneira, das escolas constituídas apenas por um estabelecimento:

- a) legalmente, foram criados para promover a articulação e a sequencialidade curricular, no ensino básico, a gestão articulada de recursos e projectos e a descentralização e inserção territorial dos projectos educativos;
- b) são organizações educativas bastante mais complexas do que outras, atendendo a que umas vezes agregam um número elevado de escolas, outras vezes um número elevado de alunos e, às vezes, ambas estas realidades, o que dificulta a concretização dos objectivos legalmente preconizados;
- c) o pré-escolar, o primeiro, o segundo e o terceiro ciclos juntaram-se para constituir órgãos de gestão comuns, dado partilharem o mesmo território (freguesia). Teoricamente, esta organização poderá melhorar a resposta às necessidades educativas locais;
- d) a sede dos agrupamentos é nas escolas dos 2º e 3º ciclos, o que pode contribuir para reforçar os argumentos de *“perigo de*

*colonização* do pré-escolar e do 1º ciclo, pelos ciclos seguintes, de acordo com Simões (2005: 17);

- e) os agrupamentos, tendo como órgãos de gestão os preconizados no Decreto-Lei nº 115-A/98, têm uma gestão mais complexa do que outros estabelecimentos de ensino.

Tal como diz Nóvoa (1990:10) "*A implementação de processos de mudança organizacional e de inovação educacional passa pela compreensão das instituições escolares em toda a sua complexidade técnica, científica e humana*".

.

## 2. Avaliação da Organização Escolar

### 2.1. Avaliação Externa e Avaliação Interna

Existem diferentes perspectivas sobre o **conceito de avaliação da escola**, que reflectem diversas linhas ideológicas e influências políticas. Do ponto de vista conservador a avaliação é vista como um instrumento de controlo administrativo e pedagógico. Para os defensores das políticas liberais é um instrumento de selecção pelo mérito, centrando-se em questões como a produtividade e a prestação de contas. Os progressistas vêem a avaliação como um instrumento de exercício da democracia participativa e de desenvolvimento pessoal e colectivo. É nesta amálgama de perspectivas que as escolas devem conquistar o seu direito à palavra, tornando-se organizações conscientes do futuro que querem construir, numa linha de participação democrática, reflectindo e agindo sobre a sua realidade. Nos últimos 30 anos tem-se debatido sobre a capacidade de respostas das práticas educativas aos desafios das economias modernas que afectaram a organização social e o estilo de vida. Alterou-se a estrutura da sociedade, da família, o mercado de trabalho e as condições de emprego.

Os novos meios de comunicação social e o acesso à informação anunciam *“um mundo diferente em emergência com todos os desajustamentos que são próprios dos períodos de transformação”* (Clímaco, 2005: 21).

Segundo Maria do Carmo Clímaco (2005) *“Em Portugal, desde 1974, todas as mudanças tiveram um carácter de ruptura mais ou menos violenta”*. De acordo com a mesma autora, existe um desajuste na educação, em relação às necessidades da economia e do mundo de trabalho e os jovens abandonam a escola sem terem obtido qualificações, situação que se vem perpetuando, desde 1974, sem que se consiga resolver, acentuando-se, até, as desigualdades sociais.

Em Portugal, foi a partir dos anos noventa, que o conceito de qualidade na educação começou a ser recorrente no discurso político, associado a eficácia e eficiência. As políticas de qualidade tornaram-se políticas consumidoras de muitos recursos, o que conduziu a críticas de desperdício em educação, uma vez que não conduziram a uma

optimização da sua utilização, porque os números do insucesso e do abandono escolar se mantiveram praticamente inalteráveis.

Estes são alguns dos factores que têm contribuído para a crítica aos actuais modelos do sistema educativo e aos modelos de organização e gestão dos estabelecimentos de educação, tendo-se vindo a colocar a organização escolar, enquanto micro-sistema e unidade contextualizada, no centro do debate de uma nova educação centrada na escola, como pólo de mudança e de inovação, no que diz respeito à qualidade e eficácia da educação. Nesta perspectiva, a mudança da organização escolar depende de uma mudança cultural, ou seja, uma mudança que conduza à aprendizagem organizacional, o que implica uma reflexão interna, um conhecimento enquanto "memória organizacional", de acordo com Angyris e Shön (1978), citados por Clímaco (2005).

Conceitos como "observação do desempenho" e "medidas de educação" fazem parte da nova semântica ligada à eficácia e à qualidade da escola, "tornando-se parte de um novo estilo e prática de gestão das organizações educativas, que vêem na informação e na avaliação um meio fundamental para ajudar a tornar conseqüente o esforço e o investimento educativos, quer em termos económicos, quer sobretudo em termos de capacidade de inovação, de empenho e energia física e psicológica" (Clímaco, 2005: 27).

A escola, vista como um todo, tornou-se um dos níveis de análise mais significativo, uma micro-unidade de gestão, dentro de um macro-sistema educativo.

É deste forma que a avaliação ganha importância no desenvolvimento das políticas e na inovação educativa. Deixa de ser vista apenas como um processo de produção de informação para fazer juízos de valor ou para controlar as instituições e transforma-se numa estratégia de inovação, orientada para a introdução e orientação de programas de melhoria que ajudam as escolas na abertura às comunidades locais, como forma de enriquecimento da acção educativa e conseqüentemente do processo de desenvolvimento dos alunos.

O conceito de avaliação é plurívoco, segundo Alaiz et al. (2003: 9), embora seja consensual que o sentido chave do termo se refere "*ao processo de determinação do*

*mérito ou valor de alguma coisa ou ao produto desse processo*' (Scriven, 1991: 139, citado pelos autores referidos). De acordo com esta aceção, o conceito de avaliação é entendido como um processo de recolha de informação, que será comparada com um conjunto de critérios, culminando na formulação de juízos. Alguns autores, como Tenbrink, (1988) e Ketele et al., (1988) referidos por Alaiz et al., incluem a tomada de decisão no próprio conceito de avaliação.

Concordamos com esta última definição, pois não conseguimos dissociar avaliação de tomada de decisão, entendemos que esta última faz parte de um processo contínuo, em espiral, do tipo recolha de informação-reflexão-decisão-acção-recolha de informação-reflexão e assim sucessivamente, como podemos verificar na Figura 2.



Figura 2: Conceito de avaliação

Segundo Alaiz et al. (2003: 11,12), seguindo a perspectiva de Guba e Lincoln (1990), podemos dividir a evolução do conceito de avaliação em quatro momentos ou “gerações de avaliação”.

Na primeira geração, avaliar e medir são sinónimos. O avaliador é um técnico que utiliza baterias de testes e outros instrumentos, no caso da avaliação de organizações escolares.

Na segunda geração, a avaliação baseia-se nos objectivos e medir deixa de ser o centro deste conceito, passando a ser um dos seus instrumentos. Nesta acepção é importante descrever os pontos fortes e fracos da organização. O avaliador torna-se num especialista na definição de objectivos e um narrador.

A finalidade da avaliação, na terceira geração, é emitir juízos acerca do mérito (entendido como qualidade intrínseca) e do valor (entendido como qualidade contextual ou extrínseca) do objecto. O avaliador transforma-se numa espécie de juiz, que descreve e aplica instrumentos, conservando as facetas de técnico e de narrador, características dos avaliadores das gerações descritas nos parágrafos anteriores.

Na quarta geração, a avaliação tem como finalidade encontrar consensos sobre o objecto de avaliação. O avaliador transforma-se numa espécie de orquestrador de um processo negocial.

No quadro 1, comparamos estas quatro perspectivas de avaliação de acordo com as finalidades, o papel do avaliador e o contexto histórico.

Quadro 1: Quatro gerações de avaliação

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

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

Actualmente existem duas grandes formas de avaliação das escolas:

- a) **Avaliação externa:** *“é aquela em que o processo é realizado por agentes externos à escola (pertencentes a agências de avaliação públicas ou privadas), ainda que com a colaboração indispensável de membros da escola avaliada”* (Alaíz et al., 2003: 16).
- b) **Avaliação interna:** *“é aquela em que o processo é conduzido e realizado exclusivamente (ou quase) por membros da comunidade educativa da escola. Pode ser definida como a análise sistemática de uma escola, realizada pelos membros de uma comunidade escolar com vista a identificar os seus pontos fortes e fracos e a possibilitar a elaboração de planos de melhoria”* (Alaíz et al., 2003: 16).

Uns teóricos preferem a **avaliação externa** por a considerarem mais objectiva, baseada em dados quantitativos, colocando-se o avaliador como observador exterior, tendo um maior distanciamento relativamente ao objecto da avaliação. Outros preferem a avaliação interna, também designada por **auto-avaliação**, por a considerarem mais capaz

de traduzir a complexidade da actividade educativa. Do nosso ponto de vista, ela é importante porque implica os actores da organização escolar no próprio processo de melhoria e mudança, ao mesmo tempo que desenvolvem mecanismos de auto-aprendizagem e formação contextualizada.

Porém, actualmente, esta oposição está ultrapassada, uma vez que os sistemas educativos tendem a enquadrar estas duas modalidades como complementares, à medida que se caminha para processos de autonomia das organizações escolares. A esta justificação junta-se o descrédito da escola pública, veiculado pelos órgãos de comunicação social, o que tem conduzido a políticas de reconhecimento e credibilidade, que preconizam os dois tipos de avaliação, como instrumentos de garantia de qualidade.

A estas mudanças de posição não são alheias as novas filosofias da avaliação externa. Tradicionalmente a avaliação externa era entendida como uma operação de controlo, sem influência directa nas práticas de ensino e de aprendizagem, enquanto, actualmente existe uma tendência para apresentação de recomendações que as escolas devem colocar em prática através da definição das suas prioridades e de um plano estratégico de melhoria.

O processo de **auto-avaliação**, tal como o da avaliação em geral, não é singular. Pode ser implementado para fornecer dados sobre o desempenho, a eficácia e a rentabilização do investimento, pode também pretender descrever/ver o estado de diferentes sectores da escola ou, ainda, reforçar a capacidade da organização escolar para implementar o seu processo de melhoria. Cada uma destas finalidades conduz a diferentes formas de auto-avaliação e a um posicionamento também diferente, face à avaliação externa.

No quadro 2 reproduzimos estas três perspectivas de auto-avaliação face à avaliação externa, apresentadas por Alaiz et al. (2003: 33), seguindo MacBeath e McGlynn (2002).

Quadro 2: Três perspectivas do posicionamento da auto-avaliação face à avaliação externa

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

(Fonte: Fonte: MacBeath e MgGlynn, 2002, in Alaíz et al., 2003: 33)

Concordamos com a perspectiva do desenvolvimento em consonância com a definição de avaliação que referimos na Figura 1, uma vez que entendemos a organização escolar como o centro, onde todo o processo de melhoria e mudança se desenvolve, de acordo com o contexto e com a capacidade dos seus actores, isto é, a comunidade educativa, em geral.

Perante uma dinâmica de descentralização, de reforço da autonomia e de pressão social, as escolas tendem a desenvolver mecanismos de auto-regulação com o objectivo de melhorar o desempenho, tornar o processo mais transparente e, em consequência, obter reconhecimento dos pais e da sociedade em geral. Em última instância, com a auto-avaliação, as organizações escolares preparam-se para a avaliação externa.

De acordo com Alaiz et al. (2003: 21) a auto-avaliação de uma organização escolar tem um conjunto de características que são enumeradas 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 juízos de valor;
- É um exercício colectivo, assente no diálogo e no confronto de perspectivas sobre o sentido da escola e da educação;
- É um processo de desenvolvimento profissional;
- É um acto de responsabilidade social, ou seja, um exercício de civismo;
- É uma avaliação orientada para a utilização;
- É um processo conduzido internamente mas que pode contar com a intervenção de agentes externos.

Em Fevereiro de 2001, o Parlamento Europeu e o Conselho da Europa adoptaram uma recomendação respeitante especificamente à avaliação da qualidade do ensino nos países membros, como estratégia para a construção de uma Europa do conhecimento, como via para que a economia europeia se transforme na mais competitiva e dinâmica do mundo, associada a uma maior coesão social, até 2010. Esta recomendação sublinha que a melhoria da avaliação da qualidade no ensino, deve centrar-se nos estabelecimentos de ensino. Acentua a necessidade de existir uma articulação entre avaliação externa e interna e convida os Estados membros a encorajar a auto-avaliação (avaliação interna) como estratégia que permite às escolas serem lugares de aprendizagem e de aperfeiçoamento, associando de forma equilibrada a avaliação externa com a avaliação interna.

O modo de avaliação define-se como um conjunto de constituintes, incluindo o tipo de avaliador, os objectos e critérios de avaliação, os procedimentos e utilização dos resultados da avaliação. Os avaliadores podem depender da autoridade educativa responsável da escola (quer seja local, regional ou central). Neste caso falamos de avaliação externa, isto é, avaliação realizada por pessoas que não estão directamente implicadas nas actividades do estabelecimento de ensino. Os avaliadores podem ser pessoas ou grupos directamente implicados nas actividades dos estabelecimentos de ensino (presidente do Conselho Executivo, professores, funcionários e alunos) ou directamente envolvidas (como os pais ou os representantes da comunidade local). Todos

estes actores fazem parte do conceito de “comunidade educativa”. Neste caso e dentro da análise comparativa dos Estados membros, falamos de avaliação interna.

Neste estudo europeu, indicam-se seis grandes funções dos estabelecimentos de ensino que foram objecto de avaliação:

a) As funções educativas que incluem:

- O ensino/aprendizagem de atitudes e conhecimentos e
- O ensino/aprendizagem da socialização e da orientação profissional.

b) As funções administrativas que incluem:

- A gestão dos recursos humanos;
- A gestão dos recursos materiais (de funcionamento)
- A gestão dos recursos financeiros
- A gestão da informação, da documentação, das relações exteriores e das parcerias (protocolos).

Toda a avaliação requer a definição de critérios. No que diz respeito à avaliação externa dos estabelecimentos escolares, deve-se garantir o máximo de objectividade. Normalmente o poder central define uma listagem de critérios comuns, uniforme, que todos os avaliadores devem seguir.

No que diz respeito à avaliação interna, se esta pretende a melhoria da qualidade e o desenvolvimento da escola, é importante que o pessoal do estabelecimento determine o que é útil avaliar e possa intervir na definição de critérios. Neste caso, a avaliação interna é mais eficaz se for efectuada de uma forma participativa. Se a avaliação interna pretender prestar contas às autoridades educativas ou transmitir informação de apoio à avaliação externa, são as autoridades que definem os critérios, sendo a avaliação interna mais tecnicista ou administrativa.

De acordo com a Lei 31/2002, de 20 de Dezembro, a avaliação do sistema educativo compreende uma avaliação externa e uma avaliação interna. A avaliação externa, a realizar

no plano nacional ou por área educativa, em termos gerais ou em termos especializados, assenta, para além dos termos de análise referidos no artigo anterior, em aferições de conformidade normativa das actuações pedagógicas e didácticas e de administração e gestão, bem como de eficiência e eficácia das mesmas.

A avaliação externa estrutura-se com base nos seguintes elementos<sup>6</sup>:

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

Os parâmetros da avaliação concretizam-se, entre outros, nos seguintes indicadores relativos à organização e funcionamento das escolas e dos respectivos agrupamentos<sup>7</sup>:

- a) Cumprimento da escolaridade obrigatória;
- b) Resultados escolares, em termos, designadamente, de taxa de sucesso, qualidade do mesmo e fluxos escolares;
- c) Inserção no mercado de trabalho;
- d) Organização e desenvolvimento curricular;
- e) Participação da comunidade educativa;
- f) Organização e métodos e técnicas de ensino e de aprendizagem, incluindo avaliação dos alunos e utilização de apoios educativos;
- g) Adopção e utilização de manuais escolares;
- h) Níveis de formação e experiência pedagógica e científica dos docentes;

---

<sup>6</sup> Artigo 8º

<sup>7</sup> Artigo 9º

- i) Existência, estado e utilização das instalações e equipamentos;
- j) Eficiência de organização e de gestão;
- l) Articulação com o sistema de formação profissional e profissionalizante;
- m) Colaboração com as autarquias locais;
- n) Parcerias com entidades empresariais;
- o) Dimensão do estabelecimento de ensino e clima e ambiente educativos.

A auto-avaliação tem carácter obrigatório, desenvolve-se em permanência e assenta nos termos de análise seguinte<sup>8</sup>:

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

Ao longo dos últimos anos em Portugal tem-se assistido a uma política híbrida sobre a educação, de cariz neo-liberal e conservadora, numa lógica de regulação por parte do Estado. A mudança política, que pretende que o Estado educador, centralizado e

---

<sup>8</sup> Artigo 6º

burocrático, passe a ser um Estado avaliador e mais descentrado, apresenta algumas linhas contraditórias. Por um lado o Estado pretende controlar as escolas através dos currículos nacionais, da avaliação externa dos alunos e da avaliação das escolas e, por outro, procura introduzir mecanismos de mercado, co-responsabilizando as escolas ao nível das funções educativas e da gestão, numa linha de autonomia aparente.

É neste contexto que a avaliação das escolas tem sido uma ideia central e recorrente. Ao nível do ensino básico e secundário, houve diversas tentativas e projectos para se concretizar a avaliação das escolas, mas todas têm falhado. Está em vigor a Lei 31/2002, de 20 de Dezembro, que define o que é a avaliação externa e interna das escolas e torna a auto-avaliação obrigatória, mas que não é assumida com carácter sistemático na vida quotidiana das escolas. Tem-se tentado introduzir modelos sem que o anterior tenha sido posto em prática plenamente e sem a sua avaliação.

## **2.2. Modelos de Avaliação e sua Evolução em Portugal**

Existe uma diversidade de modelos de avaliação que têm sido implementados na Europa e em Portugal. Cada escola pode decidir o seu próprio caminho. De acordo com MacBeath *"those who live day to day in classrooms and schools should play a major role in evaluating their experience, their successes and priorities for future development"* (1999: 152).

No âmbito deste estudo, focaremos apenas modelos de avaliação que se baseiam na avaliação das organizações escolares.

### **O movimento das escolas eficazes**

Uma das primeiras abordagens, em termos de avaliação dos sistemas educativos consistiu no estabelecimento de uma relação entre "inputs" e "outputs". Por "inputs" entendem-se todos os factores de ordem económica que, à partida, condicionam o funcionamento do sistema educativo ou da organização escolar. Por "output" entendem-se todos os resultados obtidos pelo sistema educativo ou pela organização escolar,

nomeadamente os resultados dos alunos. Tratava-se de analisar a relação entre as características da escola e o desempenho dos alunos, verificando se a escola cumpria a sua função de mobilidade social ou, se pelo contrário, reproduzia as desigualdades sociais. Este tipo de abordagem é limitado e ignora a importância e complexidade dos processos escolares, encarando a escola como unidade de produção.

Como exemplo desta perspectiva poderemos citar o relatório Coleman, surgido em 1966, que concluiu que não há diferença entre escolas, dado que o sucesso académico dos alunos, dependia, quase exclusivamente, do nível social da família.

Foram estas conclusões que conduziram ao *movimento das escolas eficazes*. Assim, os estudos realizados procuraram identificar os factores que estariam na origem das diferenças de resultados entre escolas, verificando-se que o rendimento dos alunos também era influenciado pelo efeito de escola. Numa segunda fase este movimento procurou descrever as escolas. Foi neste contexto que apareceu o modelo de caracterização das escolas eficazes, abrindo a “caixa negra” invisível na perspectiva anterior e revelando os processos que mediavam o “input” e o “output”. Segundo Alaiz et al.,(2003: 35), estes estudos permitiram identificar um conjunto de factores associados às escolas mais eficazes. Assim uma escola eficaz evidencia as características seguintes:

- Liderança profissionalizada;
- Visão e objectivos partilhados;
- Ambiente de aprendizagem;
- Ênfase no ensino e na aprendizagem;
- Ensino estruturado
- Expectativas elevadas acerca dos alunos;
- Reforço positivo;
- Monitorização do progresso;
- Direitos e responsabilidades dos alunos;
- Parceria família e escola;
- Organização aprendente.

## O movimento da melhoria das escolas

Paralelamente ao desenvolvimento da eficácia das escolas, tem-se desenvolvido o movimento da melhoria das escolas que dá especial atenção aos processos que conduzem à sua melhoria. Segundo Stoll e Fink (1996) referidos pelos autores anteriormente citados, a melhoria é considerada como um processo em que a escola:

- Melhora os resultados dos alunos;
- Focaliza-se no ensino e na aprendizagem;
- Desenvolve a capacidade para se apropriar da mudança;
- Define os seus princípios orientadores;
- Analisa a sua cultura e investe no seu desenvolvimento;
- Define estratégias para alcançar os objectivos;
- Tem em conta as condições internas necessárias à mudança;
- Mantém o equilíbrio nos períodos de turbulência;
- Monitoriza e avalia os seus processos, progressos, desempenho e desenvolvimento.

## O movimento da melhoria eficaz da escola

Nenhum dos movimentos atrás referidos conseguiu responder a todos os problemas que se colocam aos sistemas educativos. Os investigadores ligados a cada uma destas correntes sentiram necessidade de cooperar entre si, na procura de soluções. É neste contexto que aparece uma nova abordagem conhecida por melhoria eficaz da escola. Segundo Hoeben (1998), referido por Alaiz et al. (2003: 36), "*Por melhoria eficaz da escola entende-se a mudança educacional planeada que valoriza, quer os resultados de aprendizagem dos alunos, quer a capacidade da escola gerir os processos de mudança conducentes a estes resultados*".

A melhoria eficaz da escola concretiza-se em dois tipos de resultados: os **resultados intermediários**, que dizem respeito à forma como a escola e a sala de aula se organizam para que haja uma melhoria nos processos organizativos que conduz à melhoria dos **resultado dos alunos**, considerados como um todo (cognitivos, sócio-

afectivos, etc.). Nesta perspectiva a escola tem uma posição central nos processos de melhoria eficaz e o quadro de referência contém factores a nível do contexto e a nível de escola que podem influenciar a sua melhoria eficaz, conforme podemos observar na Figura 2.

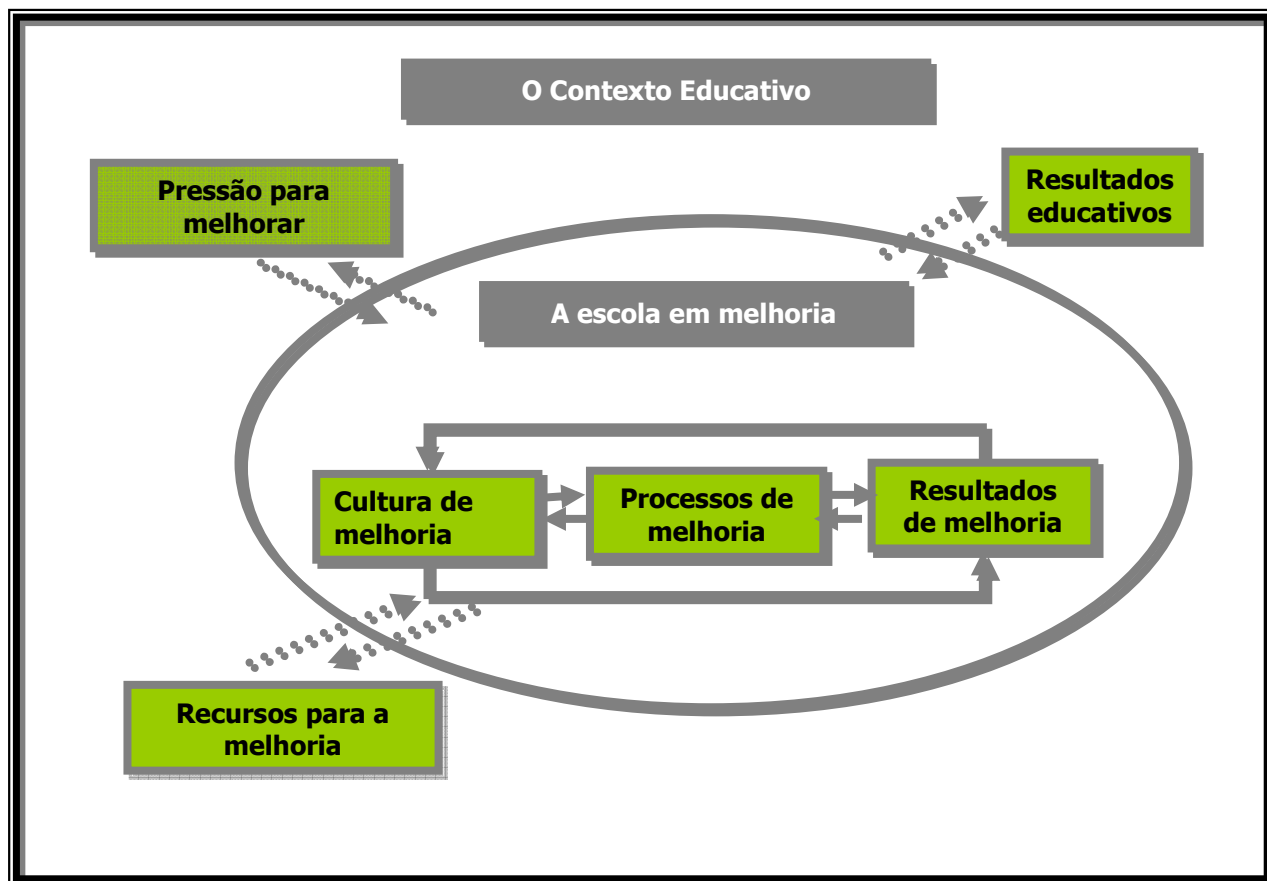
De acordo com Reezigt (2001) citado por Alaiz et al., são factores de contexto:

- a pressão externa para a melhoria, quer seja da tutela, quer seja da sociedade, em geral;
- recursos ou apoios à melhoria, tais como a autonomia, as condições de trabalho favoráveis e os recursos financeiros;
- resultados educativos, que dizem respeito aos resultados dos alunos.

Os mesmos autores indicam como factores de escola:

- cultura de melhoria que se verifica numa pressão interna/vontade para a melhoria;
- processos de melhoria que incluem diagnóstico, objectivos de melhoria, implementação de planos de melhoria, entre outras características;
- resultados de melhoria que se devem focar num conjunto de objectivos claramente definidos, que deverão ser atingidos num determinado período de tempo.

Figura 3:Quadro de referência para a melhoria eficaz da escola



(Fonte: Alaiz et al., 2003: 40)

Este último movimento está na origem da perspectiva de escola como organização aprendente, donde se salientam os conceitos de aprendizagem organizativa e de organização que aprende.

Em Portugal têm sido desenvolvidos diversos projectos de avaliação. Nos parágrafos seguintes descreveremos, sucintamente, algumas das experiências, que têm contribuído para o desenvolvimento do conceito e da prática da avaliação dos estabelecimentos de ensino.

### ◆ O Observatório da Qualidade da Escola – PEPT 2000

O Observatório da Qualidade da Escola foi um dos primeiros projectos de auto-avaliação de escolas lançados em Portugal. Funcionou durante seis anos e foi implementado como componente obrigatória do PEPT (Programa de Educação para Todos), projecto que tinha como objectivo primordial apoiar a escolarização obrigatória com sucesso de todos os alunos, até ao ano 2000. O “Observatório da Qualidade da Escola” pretendia observar a escola, identificar prioridades para o seu desempenho e para o seu progresso. O modelo pretendia ter uma visão global da escola e era composto por quinze indicadores de desempenho, que abrangiam indicadores qualitativos e quantitativos. Abordavam áreas como o enquadramento sócio-familiar da população escolar; factores de ensino; factores do contexto organizacional, resultados da aprendizagem, entre outras. Ao contrário das teorias mais actuais, não incorporava a sala de aula como uma dimensão da auto-avaliação.

### ◆ Projecto Qualidade XXI

Este projecto foi lançado pela União Europeia, em 1997. Em Portugal foi desenvolvido por iniciativa do Instituto de Inovação Educacional. Teve como objectivo avaliar a qualidade na educação escolar e os seus destinatários foram as escolas dos 2º e 3º ciclos do ensino básico e as escolas secundárias. Cinco escolas portuguesas participaram no projecto. Foi desenvolvido de acordo com a descrição de John Macbeath, em “*Schools Must Speack for Themselves*” (1999).

Um dos princípios orientadores do projecto indica que devem ser as próprias escolas a contar a sua “história”, porque cada escola tem a sua própria identidade e é no seu interior que se encontram os actores, únicos elementos que podem desenvolver, empenhadamente, o sistema onde estão inseridos, através da auto-reflexão sobre aquilo que realizam.

A avaliação é feita com um objectivo intrínseco à própria organização. É um processo que se revela “continuadamente”, gerando satisfação interior, porque é a própria escola a escolher o seu caminho. É crucial para a tomada de decisões, uma vez que as

boas decisões têm por base uma boa recolha de informação. Uma avaliação informada ajuda a organização a tornar-se inteligente.

A auto-avaliação não pode ser separada da avaliação externa. Cada uma destas formas de avaliação tem o seu papel, que deve ser claramente compreendido. A avaliação externa deve ter em atenção a auto-avaliação, tendo esta última que dar a palavra à própria escola, em todos os aspectos, incluindo o estabelecimento das áreas-chave em análise e dos indicadores que lhes estão associados, para que seja efectivamente uma AUTO-avaliação.

Num processo de auto-avaliação devem estar sempre presentes as seguintes perguntas-chave:

1. Para que servem as escolas e quem servem?
2. O que é importante para a escola e o que faz para se desenvolver?
3. Como é que o sucesso e a melhoria devem ser medidos?

Os aspectos essenciais a ter em conta no seu desenvolvimento são os seguintes:

1. Ter sempre presente o fim a que se destina a auto-avaliação;
2. Criar um clima de confiança na escola. O processo deve ser participado e acordado por todos. Não deve representar um acréscimo substancial de trabalho, mas antes estar integrado no trabalho desenvolvido habitualmente pelas escolas;
3. Garantir a confidencialidade da informação recolhida;
4. Ter consciência que neste trabalho se correm riscos e assumi-los;
5. A existência de um amigo crítico, que é um agente exterior à escola. Deve ser credível no que diz respeito ao conhecimento sobre esta matéria.

Nesta proposta há 5 aspectos essenciais que se devem respeitar, para encontrar as áreas-chave e os indicadores:

- a) Criar o clima – Toda a comunidade escolar deve saber para que serve a avaliação, quem beneficia com ela e quais são os benefícios esperados.

- b) Concordar com o processo e usar uma linguagem acessível a todos – Todas as opiniões devem ser explicadas e os grupos de trabalho devem encontrar as respostas por consenso e mútuo acordo.
- c) As partes resultantes de cada grupo de trabalho devem ser montadas como um todo, o que pode ser feito através de técnicas de trabalho de grupo em que alguns emissários de um grupo apresentam as suas conclusões a outro grupo.
- d) Concordar com os critérios – O resultado do trabalho em grupos pode ser um número infindável de indicadores. Todos estes dados devem ser juntos e categorizados, identificando:
  - Os temas que são comuns aos grupos;
  - Os temas que são específicos de um grupo e não são de outros.
- e) Desenvolver um conjunto de ferramentas – O conjunto de ferramentas é composto pelos instrumentos que a escola pode usar para se auto-avaliar. Pode avaliar todas as áreas, mas é mais frutuoso se destacar 1 ou 2 áreas. O amigo crítico deve encorajar as pessoas a incluir as áreas da aprendizagem e do ensino como áreas a aprofundar.
- f) Focar o estudo na aprendizagem e no ensino.

Neste estudo, propõe-se que as áreas-chave sejam acordadas a partir de trabalho de grupos, representativos dos alunos, dos pais e dos professores. Os grupos devem responder à pergunta “O que faz com que uma escola seja uma boa escola? Indicar 5 aspectos”. O trabalho individual é posteriormente analisado em grupo, com a ajuda do amigo crítico. No final, todos os elementos do grupo devem ser capazes de fundamentar as suas opções e o grupo deve chegar a um consenso e acordar os 5 aspectos mais importantes para responder à questão. Destes grupos podem sair 3 representantes que irão expor o seu ponto de vista, junto de outro grupo.

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

Nesta proposta foram apresentadas quatro áreas fundamentais:

- Resultados da aprendizagem;
- Processos internos ao nível da sala de aula;
- Processos internos ao nível da escola;
- Relações com o contexto

### ◆ **Programa Avaliação de Escolas Secundárias (AVES)**

O Programa AVES foi uma iniciativa da Fundação Manuel Leão, apoiada pela Fundação Calouste Gulbenkian. Baseia-se num modelo experimentado por um instituto privado espanhol e aplicado em cerca de quarenta escolas portuguesas. Dos oito princípios orientadores, destacam-se os seguintes, seguindo Azevedo (2002: 70, 71):

- “Formatividade”: a função do programa orienta-se pela preocupação de fornecer uma informação relevante e contextualizada que permita fomentar em cada escola a análise da situação da própria escola (...) As funções de controlo e de supervisão devem ser desenvolvidas por outras instâncias, internas aos funcionamento do sistema escolar;
- “Articulação da avaliação externa com a avaliação interna”, isto é, uma equipa externa trabalha em interacção com os docentes das escolas avaliadas;
- “Longitudinalidade”, pois o programa funciona em função do ciclo de estudos de 3 anos de cada conjunto de alunos de uma escola;
- “Valor acrescentado” de cada escola: este é um valor que se obtém a partir tanto da comparação entre os resultados obtidos por cada escola com os do conjunto da rede e com as escolas que têm um corpo discente de extracção sociocultural semelhante, como da recolha de dados relativos às condições socioeconómicas e ao rendimento dos alunos no momento do ingresso na escola secundária, com o objectivo de os utilizar como elemento de ponderação dos seus resultados finais;

- “Organizações aprendentes”: espera-se que as escolas que se auto e hetero-avaliam aprendam a ser instituições educativas mais capazes e socialmente mais credíveis.

O modelo está organizado em quatro níveis (ver quadro 3): entrada, contexto, processos e resultados. Em cada um destes níveis existem várias dimensões. No nível de entrada é importante verificar os resultados iniciais dos alunos, para que se possa analisar as mudanças verificadas pelo processo de ensino e aprendizagem nos alunos, isto é, o “valor acrescentado da escola”.

Quadro 3: Modelo de níveis e dimensões de avaliação das escolas

<b>Níveis</b>	<b>Dimensões</b>
Nível de Entrada	Resultados iniciais dos alunos
Nível de Contexto	Contexto sociocultural Tipo de escola (dimensão)
Nível de Processos	Processos de escola Processos de sala de aula
Nível de Resultados	<p><b>Alunos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Áreas curriculares</li> <li>2. Atitudes e valores</li> <li>3. Estratégias de aprendizagem</li> <li>4. Competências metacognitivas</li> <li>5. Apreciação da escola</li> </ol> <p><b>Pais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação da escola</li> </ul> <p><b>Professores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação da escola</li> </ol>

(Fonte: Azevedo, 2002: 74)

### ◆ **Projecto Melhorar a Qualidade - Auto-avaliação com base no Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management)**

Este projecto nasceu de uma parceria estabelecida entre a Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo e QUAL (Formação e Serviços em

Gestão da Qualidade, Lda.) Aderiram a este projecto 44 escolas privadas. O modelo EFQM foi seleccionado para referencial por se encontrar validado e testado e constituir um referencial de qualidade a nível europeu.

É uma ferramenta concebida para diagnosticar e avaliar o grau de excelência alcançado pela organização. Assenta em cerca de 30 subcritérios, agrupados em torno de nove áreas. Este modelo originou uma proposta para a auto-avaliação das escolas, o modelo CAF (Common Assessment Framework ou Estrutura Comum de Avaliação) de utilização recomendada para as Administrações Públicas da EU, mais simples do que o Modelo EFQM (Figura 3). Foi proposto pelo INA (Instituto Nacional de Administração) nos cursos de Gestão e Administração Escolar, dinamizado para Presidentes dos Conselhos Executivos das Escolas.

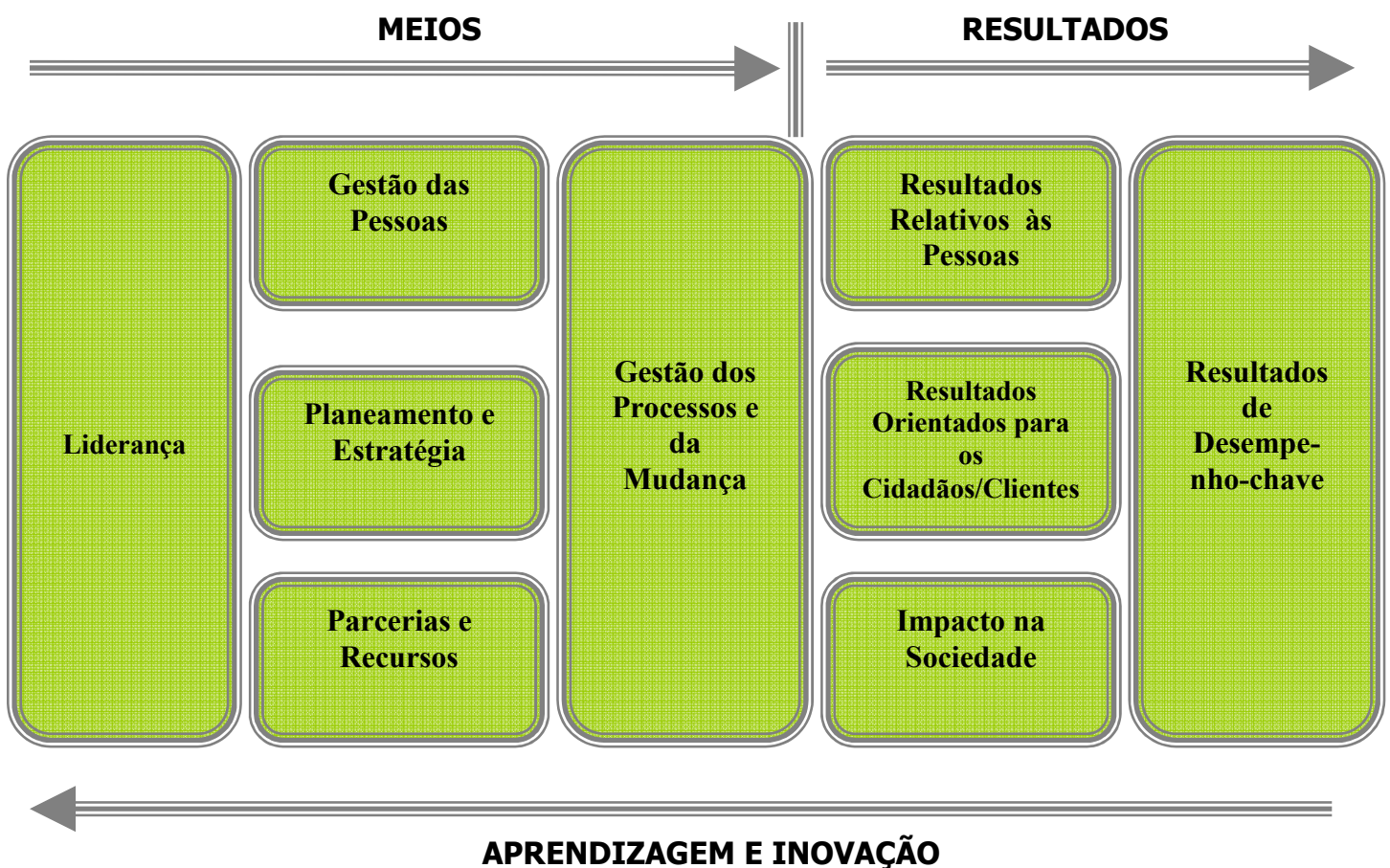


Figura 4: Os 9 critérios do Modelo de Excelência EFQM

O modelo encontra-se dividido em cinco critérios de avaliação de meios (liderança, gestão de pessoas, planeamento e estratégia, parcerias e recursos e gestão dos processos da mudança) e quatro critérios de avaliação de resultados (resultados orientados para os alunos e encarregados de educação, resultados relativos às pessoas, impacto na sociedade, resultados de desempenho-chave) que devem ser avaliados, conforme nos indica Madureira (2004: 37).

#### ◆ Programa Aferição – Efectividade da Auto-avaliação das Escolas

Neste roteiro publicado no site da Inspeção-Geral da Educação, na comemoração dos seus 25 anos, apresenta-se um modelo conceptual para “*examinar os níveis de qualidade alcançados no planeamento e na organização, bem como na realização e seus efeitos nos resultados educativos (...)*” (IGE, 2005: 4).

Com este modelo a IGE pretende aferir o desenvolvimento de uma cultura de reflexão, sobre os dispositivos de avaliação implementados pela escola, de acordo com a Lei nº 31/2202, de 20 de Dezembro.

A efectividade da auto-avaliação desenvolvida pela escola incide sobre nove indicadores de qualidade, agrupados em quatro áreas-chave do processo de auto-avaliação: visão e estratégia da auto-avaliação; auto-avaliação e valorização dos recursos; auto-avaliação e melhoria dos processos estratégicos e auto-avaliação e efeitos nos resultados educativos (Quadro 4).

Este modelo aproxima-se dos novos princípios defendidos na teoria das “organizações que aprendem” incorporados na SICI (Associações Europeias das Inspeções da Educação). Clímaco (2005: 222) cita SICI (2003) e indica-nos que a avaliação da auto-avaliação, isto é, a meta avaliação, tem por enfoque “*a avaliação da eficácia do próprio processo da auto-avaliação, bem como da qualidade dos apoios externos que o sustentam*”. De acordo com a mesma autora, as políticas educativas de auto-avaliação são um factor importante para conduzir os processos de melhoria e de mudança educativa, sendo necessário que exista um conjunto de condições no seu enquadramento externo que contribuam para essa eficácia. O resultado do projecto ESSE (Effective School Self-

Evaluation) da SICI mostrou que estes eram mais consistentes e consequentes nos países onde existe:

- informação estatística disponível para a comparação, ou “benchmarking”<sup>9</sup>;
- padrões de qualidade definidos como referências de desempenhos;
- formação em metodologias de auto-avaliação;
- avaliação externa das escolas;
- um quadro legal claro, que fixa parâmetros de procedimentos e enfoques.

Quando não existe este enquadramento exterior, o processo torna-se muito mais trabalhoso para as escolas e para os professores, impedindo-os de conduzir o processo ao nível da qualidade técnica que desejam, de acordo com Maria do Carmo Clímaco.

---

<sup>9</sup> Conceito que entrou na Língua Portuguesa, que, por vezes é traduzido, como comparação com os melhores, aferição. Macbeath e McGlyn (2002) citados por Clímaco (2005: 230) definem-no como “processo de medir e comparar padrões de um determinado desempenho com os alcançados por outros, identificar melhores práticas e desencadear os passos necessários para melhorar ou progredir”.

Quadro 4: Quadro resumo das 4 áreas-chave (campo de aferição) e dos respectivos sub-indicadores de qualidade (SIQ), publicado no Roteiro da IGE, no site <http://www.ige.min-edu.pt>

<b>INDICADORES DE QUALIDADE — QUADRO RESUMO</b>	
<b>CAMPO DE AFERIÇÃO I – VISÃO E ESTRATÉGIA DA AUTO-AVALIAÇÃO</b>	
<b>1.1 Objectivos e valores</b>	SIQ1.1.1 Condições para uma efectiva partilha e compreensão dos objectivos
	SIQ1.1.2 Enfoque dos objectivos da escola na melhoria do sucesso escolar
	SIQ1.1.3 Divulgação dos objectivos e valores
	SIQ1.1.4 Utilização dos objectivos da escola para a auto-avaliação
	SIQ1.1.5 Relação das acções de melhoria com os objectivos da escola
<b>1.2 Estratégia para a auto-avaliação e a melhoria</b>	SIQ1.2.1 Estratégia da escola para avaliar as áreas-chave do seu trabalho
	SIQ1.2.2 Consistência do planeamento das acções de melhoria face à auto-avaliação
	SIQ1.2.3 Participação em actividades de auto-avaliação
	SIQ1.2.4 Dispositivo de consultoria e comunicação aos encarregados de educação e outros parceiros da escola em questões de planeamento
<b>CAMPO DE AFERIÇÃO II – AUTO-AVALIAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS</b>	
<b>2.1 Recursos humanos</b>	SIQ2.1.1 Procedimentos para avaliação dos docentes e não docentes
	SIQ2.1.2 Condições para o desenvolvimento profissional
	SIQ2.1.3 Relação do desenvolvimento profissional com o planeamento das acções de melhoria
<b>2.2 Recursos financeiros e físicos</b>	SIQ2.2.1 Procedimentos para avaliação da utilização dos recursos financeiros e físicos
	SIQ2.2.2 Relação entre a utilização de recursos financeiros e físicos e o planeamento das acções de melhoria
<b>CAMPO DE AFERIÇÃO III – AUTO-AVALIAÇÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>3.1 Linhas orientadoras e padrões de qualidade</b>	SIQ3.1.1 Existência de linhas orientadoras e padrões de qualidade para as principais actividades da escola
	SIQ3.1.2 Utilização das linhas orientadoras e padrões de qualidade
<b>3.2 Planeamento e implementação das actividades de auto-avaliação</b>	SIQ3.2.1 Dimensão do processo de auto-avaliação
	SIQ3.2.2 Utilização das opiniões dos parceiros
	SIQ3.2.3 Consistência e fiabilidade da auto-avaliação
	SIQ3.2.4 Utilização do aconselhamento externo
<b>3.3 Planeamento e implementação de acções de melhoria</b>	SIQ3.3.1 Selecção de prioridades
	SIQ3.3.2 Condições para o desenvolvimento de acções de melhoria
	SIQ3.3.3 Implementação efectiva de acções de melhoria
<b>CAMPO DE AFERIÇÃO IV – AUTO-AVALIAÇÃO E EFEITOS NOS RESULTADOS EDUCATIVOS</b>	
<b>4.1 Auto-avaliação dos resultados educativos</b>	SIQ4.1.1 Envolvimento dos docentes/não docentes na avaliação dos resultados educativos
	SIQ4.1.2 Informação utilizada
	SIQ4.1.3 Utilização dos indicadores e padrões de qualidade
	SIQ4.1.4 Monitorização do progresso dos alunos
	SIQ4.1.5 Envolvimento dos parceiros
<b>4.2 Efectividade da auto-avaliação na melhoria do desempenho global</b>	SIQ4.2.1 Nível de satisfação dos parceiros
	SIQ4.2.2 Evidências factuais da melhoria

### ◆ Projecto Piloto de Avaliação Externa das Escolas

Vinte e quatro escolas participaram nesta experiência que ocorreu durante o ano de 2006, por iniciativa do Ministério da Educação. Foi nomeado um grupo de trabalho, a quem foram atribuídas as funções de estudar e propor modelos de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básicos e secundários, nomeadamente, a definição e a aplicação de referenciais para a auto-avaliação e para a avaliação externa das escolas, com vista a obter:

- classificações claras dos estabelecimentos de ensino;
- recomendações que permitissem preparar a celebração de contratos de autonomia.

O modelo de avaliação apresentado preconiza a auto-avaliação como um processo com “uma particular centralidade”, ao mesmo tempo que defende a sua articulação com a avaliação externa (ver Figura 5):



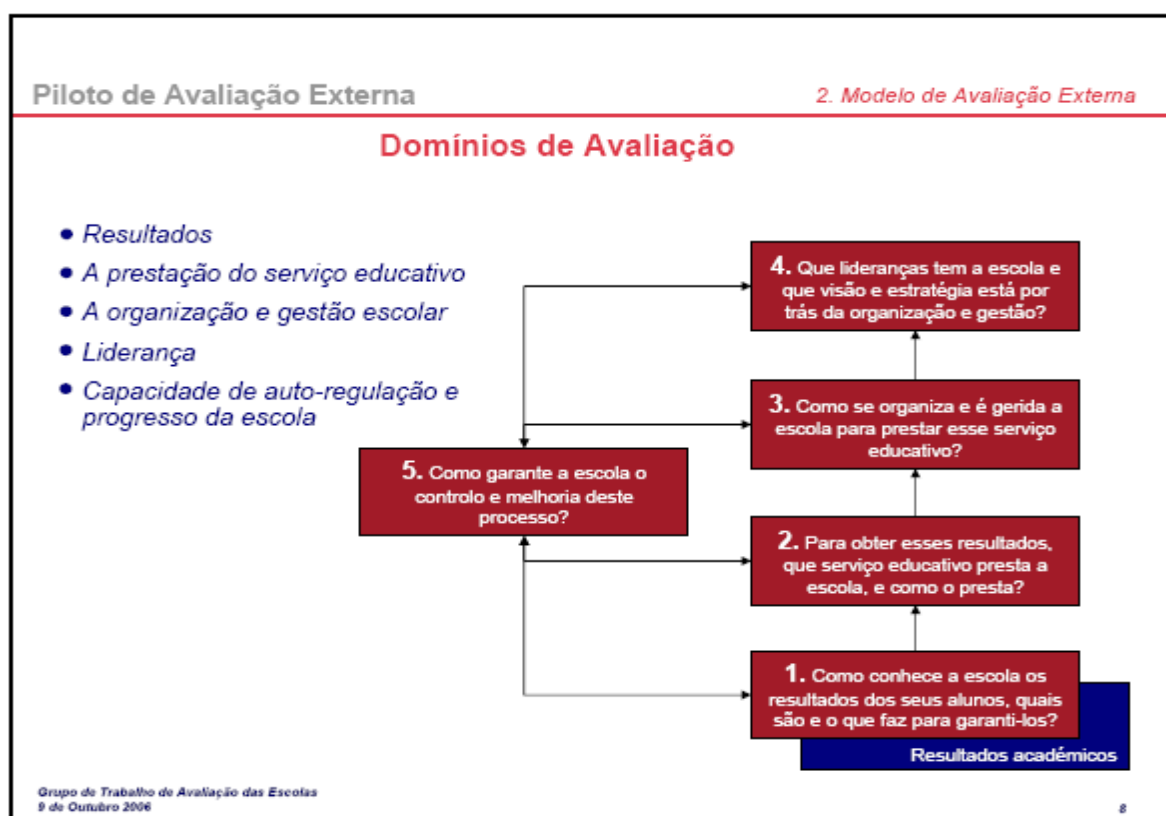
**Figura 5: Modelo de Avaliação Externa**

(Fonte: Apresentação dos Resultados, Grupo de Trabalho da Avaliação das Escolas, 9 de Outubro de 2006.)<sup>10</sup>

O quadro de referência para a avaliação de escolas e agrupamentos englobava cinco domínios chave: os resultados; a prestação do serviço educativo; a

<sup>10</sup> Este relatório encontra-se publicado no site do Ministério da Educação: <http://www.min-edu.pt>

organização e gestão escolar; a liderança e a capacidade de auto-regulação e progresso da escola.



**Figura 6: Domínios da Avaliação**  
(Avaliação das Escolas, 9 de Outubro de 2006)

(Fonte: Apresentação dos Resultados, Grupo de Trabalho da

Em resumo, gostaríamos de terminar este capítulo citando Natércio Afonso que no prefácio de "A História de Serena" (McBeath et al., 2005) nos diz que "...a auto-avaliação pode servir de ponto de partida para a avaliação externa, enquanto que esta pode favorecer a melhoria da qualidade da auto-avaliação pelos efeitos de aprendizagem que produz, nomeadamente ao nível da construção de indicadores e de instrumentos de recolha de informação".

### 3. A Auto-avaliação como processo identitário

#### 3.1. Autonomia e descentralização

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*", citando Rosa (2006: 18).<sup>11</sup>

Ao conceito de autonomia deve juntar-se a ideia de subsidiariedade que tem origem remota e que não surgiu, como alguns podem pensar, no quadro das relações da União Europeia com os Estados-membros. De acordo com o princípio da subsidiariedade o Estado apenas deve intervir para oferecer a cada um dos elementos que integram a sociedade as condições necessárias para que lhes seja possível cumprir as missões que lhe são específicas. Este princípio aponta, portanto, 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 deles.

Em conformidade com este princípio exige-se ao Estado/administração central que se abstenha de conter o âmbito de acção privativa de cada unidade infra-estadual e ainda de lhe fornecer os recursos necessários e adequados para poderem executar as finalidades que lhe estão cometidas. A clara e rigorosa definição destas finalidades e dos objectivos gerais a serem prosseguidos por estas unidades é um elemento indispensável para uma prática autónoma saudável.

---

<sup>11</sup> Manuel Carmelo Rosa, in *A Autonomia das Escolas*, Fundação Calouste Gulbenkian

A autonomia assume-se, assim, como uma forma de conciliar a pluralidade em que se organiza o Estado. Ela é uma certa forma de ordenamento do Estado que visa articular as diversas parcelas em que ele se desdobra (Rosa, 2006).

O enquadramento jurídico da autonomia das escolas públicas do ensino básico e secundário está consagrado no Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, alterado pela Lei nº 24/99, de 22 de Abril, mas a sua eficácia é hoje muito diferenciada de estabelecimento de ensino para estabelecimento de ensino, em função de uma variedade de circunstâncias.

As interpretações mais ou menos amplas ou restritivas dos preceitos legais; a maior ou menor capacidade de liderança institucional e a colaboração mais ou menos intensa da comunidade envolvente, são algumas das circunstâncias que facilitam ou condicionam a amplitude de aplicação das faculdades administrativas de que os órgãos de gestão das escolas hoje dispõem.

Segundo Barroso et al., (2006: 24) as políticas de reforço da autonomia das escolas, têm um “tríplice movimento”:

**delegação de competências e recursos:** a autonomia das escolas 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 projecto educativo nacional para o nível do estabelecimento de ensino, podendo ir desde a adaptação local de um projecto nacional, até à construção de projectos educativos próprios, tendo em vista a satisfação de interesses e clientelas individuais ou de grupos de alunos e suas famílias.

**horizontalização das dependências:** a autonomia das escolas consagra a diminuição da dependência vertical em relação à administração, e o conseqüente aumento das interdependências horizontais, quer com a comunidade local, em geral, quer, em particular, com as escolas que partilham um mesmo território. Estas interdependências tanto se podem traduzir numa lógica de cooperação, para a construção local de um bem

comum educativo, ou numa lógica de concorrência, para a satisfação individualizada de clientes.

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, a autonomia em Portugal, tem sido uma ficção legal mais para legitimar os objectivos de controlo por parte da administração central, do que para "libertar" as escolas e promover a capacidade de decisão dos seus órgãos de gestão (Barroso et al., 2006: 26).

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 adoptar estratégias que fazem perder a sua legitimidade; em contrapartida, para manter essa mesma legitimidade o Estado tem de adoptar medidas que fazem diminuir o seu controlo efectivo, com é o caso da descentralização. As propostas de descentralização aparecem como uma utilidade política, enquanto forma de "gestão de conflito social", permitindo dispersar os conflitos e recuperar a legitimidade. Contudo a descentralização não pode 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.

As políticas de reforço da autonomia das escolas aparecem associadas ao processo de "Contrato de Autonomia", modalidade consagrada no Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio, dando visão a uma dimensão sócio-organizacional, consistindo na introdução de práticas de participação e de negociação na gestão de interesses, no interior das organizações, tendo em vista a construção de acordos e compromissos para a realização de projectos comuns. A contratualização tem como referência o projecto educativo, o que corresponde à construção social do "bem comum", fundamento da prestação de serviço, como forma de regular as relações no interior das escolas, entre os indivíduos e os grupos de interesses que representam.

A lógica subjacente ao contrato, como forma de promover a descentralização da gestão é acompanhada do aumento da lógica de avaliação e regulação externa. O Ministério delega, por um lado, mas ao mesmo tempo desenvolve mecanismos de controlo, medindo os resultados obtidos pela escola. O contrato indica as áreas de autonomia e as obrigações a que se está sujeito.

O contrato aparece, assim, *«como um instrumento aparentemente eficaz para gerir a "autonomia profissional" dos professores, num quadro de crise da regulação burocrática e da emergência de novas formas de governação, substituindo o controlo hierárquico pelo autocontrolo, a obrigação dos meios pela obrigação dos resultados, a regulamentação pela avaliação»*, segundo Barroso et al. (2006: 32).

Estudos realizados mostram que em alguns países da Europa, entre os quais Portugal, até à década de oitenta do século passado, existiu um modelo de regulação designado por burocrático-profissional, que se baseava na política de aliança entre o Estado e os professores, combinando uma regulação "estatal, burocrática e administrativa" com uma regulação "profissional, corporativa e pedagógica". As políticas actuais distanciam-se deste modelo e convergem para modelos que tendem a impulsionar modelos de regulação "pós-burocráticos que se organizam em torno de dois referenciais principais: o do "Estado avaliador" e o do "quase-mercado". Estes modelos caracterizam-se por maior autonomia das escolas, equilíbrio entre centralização e descentralização; acréscimo da avaliação externa; promoção da "livre escolha da escola"; diversificação da oferta escolar.

Afonso citado por Barroso et al. diz que *«A emergência e desenvolvimento das políticas de reforço da autonomia das escolas realizou-se no contexto de transformações políticas mais vastas que punham em confronto modelos de regulação "burocrática", assente no exercício do poder pela autoridade hierárquica do Estado e de regulação "mercantil", baseada no mecanismo de "ajustamento mútuo" e no "livre jogo das forças, interesses e iniciativas" em presença»*, (2006: 41). Estes dois modelos vistos como dicotómicos têm vindo a dar lugar a modalidades que defendem um equilíbrio e uma partilha entre a intervenção do Estado e do mercado.

As buscas de novas formas de governo da coisa pública e de coordenação da acção social, que permitam superar a dicotomia entre Estado e mercado, está na origem, igualmente, da difusão, na ciência política, na ciência económica e nas ciências sociais em geral, de um novo conceito, de origem inglesa de "governance", termo que designava a arte de pilotar os barcos e sugere, por isso, "a acção de guiar ou dirigir num ambiente incerto".

De acordo com Barroso et al., (2006: 44) «a "defesa da escola pública" obriga, por um lado, a desmontar o carácter pretensamente "neutro" da introdução de uma lógica de mercado na educação, denunciando a sua "Ética" perversa e a sua intencionalidade política e, por outro, a fazer da definição e regulação das políticas educativas (e, neste caso, da autonomia das escolas) um processo de construção colectiva do bem comum que à educação cabe oferecer, em condições de igualdade e justiça social, a todos os cidadãos.».

A construção do sistema educativo português foi feita de cima para baixo, do nível central para o local, o que representa uma das grandes dificuldades inerentes à construção da autonomia escolar. O conceito de autonomia liga-se, por isso, a um processo espacial e territorial, através do qual se pretende enraizar a descentralização. A autonomia e o seu reforço não podem ser considerados como fins em si, são factores activos de melhoria do serviço público de Educação. Dotar as escolas de uma autonomia autêntica significa contribuir para que a liderança, o projecto educativo, a comunidade escolar e a qualidade se afirmem como indutores de melhores aprendizagens, de melhor desenvolvimento pessoal e social e de mais coesão. A autonomia aprende-se com a prática, com o diálogo entre os intervenientes, com a responsabilidade, com a participação, com a proximidade e com a prestação de contas e a avaliação rigorosas e independentes. Todas as escolas devem libertar-se da lógica de dependência e de centralização. Todas as escolas deverão estar aptas a receber novas responsabilidades (na administração, na pedagogia, na gestão de recursos materiais). Os contratos de autonomia terão de ser diferenciados e terão de nascer e ser aplicados de acordo com as condições concretas de inserção da escola no meio e da articulação com a comunidade.

A autonomia das escolas tem por objectivo alcançar o auto-governo, a autonomia financeira, orçamental e administrativa (Barroso et al., 2006). O triângulo descentralização,

autonomia, democratização tem de ser respeitado escrupulosamente na vida educativa escolar.

Os diplomas legais que mais destacadamente definem os conceitos de Projecto Educativo e de Autonomia são o Decreto-Lei 43/89, que enquadra o regime jurídico da autonomia da escola, o Decreto-Lei nº 115-A/98, que regula a autonomia, a Administração e a Gestão dos Estabelecimentos de Educação e o Decreto-Lei nº 6/2001, que estabelece os princípios orientadores da organização e gestão curricular do ensino básico, bem como da avaliação das aprendizagens e do processo de desenvolvimento do currículo nacional. Este diploma faz, ainda, referências à autonomia dos agrupamentos, no sentido de adequar o currículo ao contexto de cada escola e de cada turma.

O Decreto-Lei 43/89 estabelece a autonomia das escolas, como factor preponderante de administração educacional. O exercício desta autonomia concretiza-se na *“elaboração de um projecto educativo próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos das escolas e às solicitações e apoios da comunidade em que se insere”* e exerce-se através de competências próprias em vários domínios como a gestão do currículo e programas de enriquecimento curricular, na orientação e acompanhamento dos alunos, na gestão de espaços e tempos de actividades educativas, na gestão da formação de pessoal docente e não docente, na gestão de Apoios Educativos, de instalações e equipamentos e na gestão administrativa e financeira.

De acordo com o Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, no Capítulo VII, a autonomia da escola desenvolve-se com base na iniciativa da escola e num processo faseado.

O contrato de autonomia é o acordo celebrado entre a escola, o Ministério da Educação, a administração municipal e outros parceiros interessados, através do qual se definem objectivos e se fixam as condições que viabilizam o desenvolvimento do projecto educativo.

Do contrato devem constar as atribuições e competências a transferir e os meios que serão especificamente afectados à realização dos seus fins.

### **3.2. Projecto Educativo e auto-avaliação**

O Projecto Educativo (PE) é um documento de carácter pedagógico que, elaborado com a participação da comunidade educativa, estabelece a identidade própria de cada escola ou agrupamento de escolas, através da adequação do quadro legal em vigor à sua situação concreta. O PE apresenta o modelo geral de organização e os objectivos pretendidos pela instituição e, enquanto instrumento de gestão, é ponto de referência orientador, facilitando a coerência e a unidade da acção educativa. Deve ser um documento simples que possa vincular a prática educativa e dar orientações claras para o desenvolvimento das actividades e organização da escola.

De acordo com o Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro, *“entende-se por autonomia da escola a capacidade de elaboração e de realização de um projecto educativo, em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo.”* O legislador associa a capacidade de construção do Projecto Educativo ao conceito de autonomia da escola. Também a Lei de Bases do Sistema Educativo afirma que o sistema educativo se organiza de forma a *“contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticos, através da adopção de estruturas e processos participativos na definição da política educativa, na administração e gestão do sistema escolar e na experiência pedagógica quotidiana, em que se integram todos os intervenientes no processo educativo, em especial os alunos, os docentes e as famílias.”* Entende-se, então, que autonomia e Projecto Educativo são construções de uma escola empenhada, participativa, reflexiva da sua própria realidade, que pretende transformar, em benefício dos alunos.

O Projecto Educativo é o instrumento organizacional de expressão da vontade colectiva 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. Assim, projecto educativo, comunidade educativa, direcção, participação, autonomia, são conceitos que se relacionam intimamente e são a arquitectura conceptual de uma concepção de escola (Formosinho, 1991).

Se, por um lado, as políticas educativas pretendem alargar a autonomia e a participação da escola, por outro, têm criado instrumentos que procuram uniformizar e controlar as práticas e as realizações escolares. Perante esta tensão, a escola deve ser capaz de "auto-reflectir", procurando sentidos para a escola que quer vir a ser. Assim o Projecto Educativo é o espaço de conquista da escola, um processo dinâmico em permanente re(des)construção, em torno de um ver-julgar-agir colectivo, que deve ser baseado numa auto-avaliação eficaz.

O PE pode constituir uma referência para a construção contínua da mudança, para a organização da escola, para a clarificação das intencionalidades educativas e para a articulação das participações dos diversos protagonistas.

S. Antúnez et al. (1991:20-21) afirma que o PE 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 acções. Como pode a organização escolar medir a coerência destas acções? Deve sistematizar mecanismos de diagnóstico que analisem se as acções desenvolvidas concretizam os fins preconizados, por outras palavras, trata-se de mecanismos de auto-regulação da própria instituição.

A nível político, o Projecto Educativo pode ser entendido como a concretização, ao nível da educação, de uma concepção de democracia participativa. Nele se encontram reflectidos o direito de participação e o direito de identificação com a própria escola. Pressupõe-se que a escola tem um grau de autonomia suficiente para definir e implementar o seu próprio Projecto Educativo, instrumento de planificação que procura contribuir para que a instituição escolar atinja, com eficácia, os objectivos a que se propôs, enquanto organização.

De entre as perspectivas organizacionais que contribuíram para a problemática da participação destacam-se as seguintes:

Os **Modelos Humanistas** de Organização, nomeadamente o movimento das Relações Humanas (Elton Mayo) que apelou para a importância do relacionamento humano, da motivação, da participação e personalização, desembocando, ao nível da organização escolar, no conceito de comunidade educativa.

Os **Modelos Sistémicos** de Organização que confluem para uma concepção da organização escolar como um sistema aberto, em interacção com a comunidade (meio envolvente à escola).

O Modelo da **Administração por Objectivos** (Peter Drucker), preocupado com a eficácia organizacional através da realização daqueles objectivos. Este modelo tem vindo a ser desenvolvido através da direcção participada por objectivos, utilizando processos de planificação participada, co-responsabilidade e auto-avaliação conjunta.

Do ponto de vista pedagógico, o projecto é um conceito ambíguo e polissémico. A palavra deriva do latim *projectus* que significa lançamento para diante. É um conceito que assume uma importância relevante em várias áreas do saber (ciência, filosofia, investigação científica, política...). Destaca-se também no contexto educativo, no domínio da pedagogia de projecto e, também, no âmbito da planificação da educação.

A metodologia principal da **Pedagogia de Projecto** é o trabalho de projecto, a que subjaz a ideia de objecto em construção, um dos princípios da Escola Nova (Dewey), para quem era muito importante a participação activa, isto é, a cooperação, do aprendiz/aluno na construção dos projectos envolvidos no seu estudo.

As correntes pedagógicas contemporâneas como a Actividade, Criatividade, Liberdade, Sociabilidade, encontram-se na base da Pedagogia de Projecto. Assim, a concepção do processo educativo é um aprender vivendo aquilo que fazemos.

Baseia-se: a) numa metodologia de aprendizagem por oposição à metodologia de ensino; b) num processo interactivo que implica vontade colectiva e decisões colegiais; c)

as fases do processo são definidas em grupo e conhecidas por todos, podendo-se alternar trabalho individual e trabalho colectivo; d) um projecto tem de se traduzir em resultados que possam ser comunicados a uma comunidade mais vasta; e) respeita as diferenças individuais e implica o indivíduo na sua formação, tendo uma função significativa enquanto resposta a um problema.

Esta metodologia desenvolve capacidades: comprometimento; responsabilização; capacidade de decisão, planificação e avaliação; espírito de investigação; espírito de colaboração; capacidade de relação e comunicação com os outros; satisfação e prazer no final do processo.

A pedagogia de projecto tem vindo a ganhar terreno no contexto organizacional da escola, tendo influenciado o conceito de Projecto Educativo.

O **Plano Anual de Actividades** é um instrumento de concretização operativa do Projecto Educativo, encontrando-se mais próximo do quotidiano escolar. Para que possa ser uma resposta coerente o Plano Anual de Actividades da organização escolar deve ter como base o seguinte:

- ✓ Os princípios apresentados e os objectivos propostos pelo Projecto Educativo de Escola;
- ✓ As orientações decorrentes da análise do Relatório Anual de Actividades da escola do ano lectivo anterior;
- ✓ A elaboração do Plano deve obedecer a uma *planificação por equipas*, nomeadamente os Departamentos, os Conselhos de Escola, os clubes, etc.
- ✓ Deve incluir o plano de formação de professores e funcionários, bem como o calendário de reuniões e as actividades desenvolvidas pelos diversos órgãos.

Para além do Projecto Educativo, do Plano Anual de Actividades os agrupamentos têm também o seu **Projecto Curricular**, definido na Lei da seguinte forma: "*As estratégias de desenvolvimento do currículo nacional, visando adequá-lo ao contexto de cada escola, são objecto de um projecto curricular de escola, concebido, aprovado e*

*avaliado pelos respectivos órgãos de administração e gestão” (Decreto-Lei nº 6/2001, 18 de Janeiro, art. 2, ponto 3).*

De acordo com esta definição, o Projecto Curricular de Escola/Agrupamento pretende ser um meio facilitador da organização de dinâmicas de mudança que propiciem aprendizagens com sentido numa escola de sucesso para todos. Maria do Céu Roldão<sup>12</sup>, concebe-o como *“a forma particular como, em cada contexto, se reconstrói e se apropria um currículo face a uma situação real, definindo opções e intencionalidades próprias, e construindo modos específicos de organização e gestão curricular, adequados à consecução das aprendizagens que integrem o currículo para os alunos concretos daquele contexto”*.

O Projecto Curricular do Agrupamento define-se a partir do Currículo Nacional e do Projecto Educativo, do nível de prioridades do agrupamento, das competências essenciais e transversais em torno das quais se organizará o projecto e os conteúdos que serão trabalhados em cada área curricular, na sala de aula. Que mecanismos tem a escola/agrupamento para verificar a eficácia destes projectos? Como é que a organização escolar pode verificar se as suas actividades/projectos contribuem para a melhoria do serviço educativo? Como é que a organização escolar pode verificar se o seu Projecto Curricular se adequa aos seus alunos e se através destes instrumentos os alunos aprendem com sucesso? Sem a aplicação sistemática de mecanismos de auto-avaliação a organização escolar não consegue responder a estas questões.

---

<sup>12</sup> In, Gestão Curricular, Fundamentos e Práticas

## **II. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

### **1. Dispositivo metodológico**

Optámos por um **estudo exploratório** com **características descritivas**, enquadrando-se, por um lado, numa perspectiva exploratória, porque visa proceder ao reconhecimento de uma dada realidade e levantar hipóteses sobre a mesma (Carmo e Ferreira, 1998) e, por outro lado, no âmbito da investigação descritiva, porque implica estudar, compreender e explicar a situação actual do objecto de investigação (Carmo e Ferreira, 1998). Esta investigação incide apenas num Agrupamento de Escolas, constituído por seis estabelecimentos de ensino.

#### **1.1 O agrupamento de escolas**

As escolas pelas quais se distribui o Agrupamento não são geralmente consideradas problemáticas em si, mas algumas estão inseridas em áreas com alguns problemas sociais. A maioria dos alunos do agrupamento é proveniente de famílias da classe média ou média-baixa: famílias nucleares, muitas reconstituídas, em que os dois membros adultos trabalham (como operários fabris ou trabalhadores de serviços), pontuadas por algumas famílias da classe média alta (de profissionais liberais ou empresários) e por algumas famílias desestruturadas, sem um enquadramento profissional claro, localizadas sobretudo em bairros de realojamento. Estas famílias problemáticas não são muito relevantes em número, mas são-no pelo potencial de disrupção social que representam e que transportam para as escolas do agrupamento.

Poucas famílias dos alunos do Agrupamento vivem na freguesia há mais do que uma geração e menos ainda há duas gerações. Estas famílias são provenientes de várias regiões do país, vindo-se aqui instalar por ser uma área de grande desenvolvimento industrial, comercial e urbano nas últimas décadas. Nos últimos anos têm chegado várias vagas de imigrantes provenientes de vários países (e continentes), mas que, de

forma sucinta se podem descrever como provenientes, numa primeira fase, dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, numa segunda fase, dos países do Leste Europeu, e numa terceira fase, do Brasil, da China... Encontram-se também alunos portugueses cujas famílias foram emigrantes (regressados).

Estas famílias apresentam problemas que se podem enquadrar da seguinte forma: falta de domínio da língua portuguesa que põem em causa as aprendizagens das várias disciplinas, dificuldades na transição entre os modelos curriculares estrangeiros e o modelo curricular nacional, dificuldades na integração social e grande mobilidade, devido à crescente precariedade das relações laborais.

O Agrupamento, homologado em Junho de 2004, iniciou o seu funcionamento no ano lectivo de 2004/2005, sob a gestão de uma Comissão Executiva Instaladora. O triénio 2005/2008 corresponde à primeira fase do funcionamento pleno do mesmo Agrupamento, que é constituído por quatro estabelecimentos do 1º ciclo, dois deles incluindo o pré-escolar, um jardim de infância com uma sala e um estabelecimento do 2º e 3º ciclos, onde funciona a sede.

Houve vários momentos que marcaram a vida da escola sede e mais recentemente do agrupamento:

- **ao nível da Gestão e da Administração**

- a) Implementação do modelo definido pelo Decreto-Lei 172/91 de 10 de Maio (Director Executivo), modelo que vigorou até à implementação do Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio;
- b) Constituição do Agrupamento no ano lectivo de 2004/2005;
- c) Elaboração e negociação do Contrato de Autonomia (em Junho de 2007 realizaram-se reuniões de trabalho, com a tutela, com vista à sua assinatura).

- **ao nível Pedagógico e da Gestão Curricular**

- d) Oferta de Currículos Alternativos, a partir do ano lectivo de 1997/1998;
- e) Participação no Projecto PEPT 2000;
- f) Adesão ao Projecto *Escolas Promotoras de Saúde*;
- g) Participação no Projecto de Gestão Flexível do Currículo (1999/2000 e 2000/2001);
- h) Desenvolvimento de diversas acções de formação contextualizada para professores durante a Gestão Flexível do Currículo;

- i) Oferta de Cursos de Educação e Formação, a partir do ano lectivo de 2005/2006;
- j) A inclusão no Projecto da Rede de Bibliotecas Escolares, em 2005;
- k) Participação no Projecto Piloto de Avaliação Externa, em 2006;
- l) A inclusão no projecto TEIP II, com a elaboração do respectivo contrato-programa, assinado em Junho de 2006.

- **ao nível da Orientação Vocacional e do Apoio Social**

- m) A implementação do SPO, que cobre 2 escolas do Agrupamento.

- **ao nível dos espaços**

- n) Construção do Pavilhão Gimnodesportivo na escola sede do Agrupamento;
- o) Implantação de um Bloco Pré-fabricado com quatro salas também na escola sede, em 2003.

- **ao nível da população escolar**

- p) O realojamento no bairro de S. José de dezenas de famílias carenciadas no âmbito do P.E.R. (Programa Especial de Realojamento);
- q) A vigilância do espaço envolvente da escola, pela *Escola Segura*;
- r) A colocação de um vigilante do Gabinete de Segurança do Ministério da Educação, em 2004.

## **Número de alunos matriculados**

O número de alunos que frequentaram as escolas que constituem o Agrupamento (com existência como tal apenas nos últimos dois anos lectivos) não tem conhecido uma alteração muito significativa nos últimos anos (*Quadro 5*). A média dos últimos oito anos é de 1956 alunos. Verifica-se algum acréscimo no ano lectivo 2003/2004, para diminuir no ano seguinte, devido à transferência, determinada pela tutela, de cerca de 100 alunos do 7.º ano para a Escola Secundária da freguesia. Esta situação tem-se repetido a partir de então.

Quadro 5: Número de alunos matriculados nas escolas do agrupamento, nos últimos oito anos

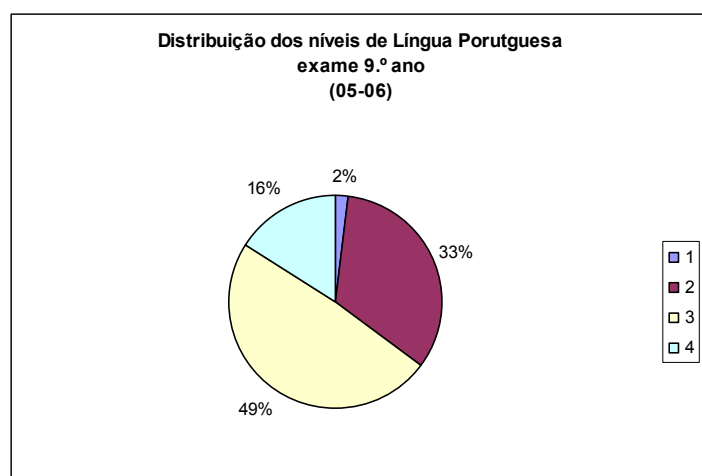
	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
1.º ano	187	199	176	195	206	214	209	227
2.º ano	247	232	229	208	234	238	231	235
3.º ano	192	213	202	226	183	226	201	221
4.º ano	204	219	231	206	247	203	217	228
5.º ano	232	252	221	244	242	291	243	275
6.º ano	213	225	242	256	255	243	300	245
7.º ano	248	260	243	254	249	193	158	185
8.º ano	202	194	198	197	241	166	197	139
9.º ano	199	173	178	168	175	183	177	204
<b>Total</b>	1924	1967	1920	1954	2032	1957	1933	1959

### Situação do pré-escolar

Tem de ser referida a situação particular dos Jardins de Infância. A população tem uma oferta de apenas cinco salas de JI (cada uma com cerca de 25 crianças, que descem para 20 nas situações previstas na lei), o que é manifestamente pouco. A oferta, ao nível do pré-escolar, não chega aos 6% dos alunos que frequentam o sistema de ensino público. Com uma oferta de 125 vagas (se todas as salas estiverem na sua capacidade máxima), nos jardins de infância, só é possível aceitar crianças com 5 anos, e mesmo assim não cobrindo as necessidades da população.

### Resultados escolares

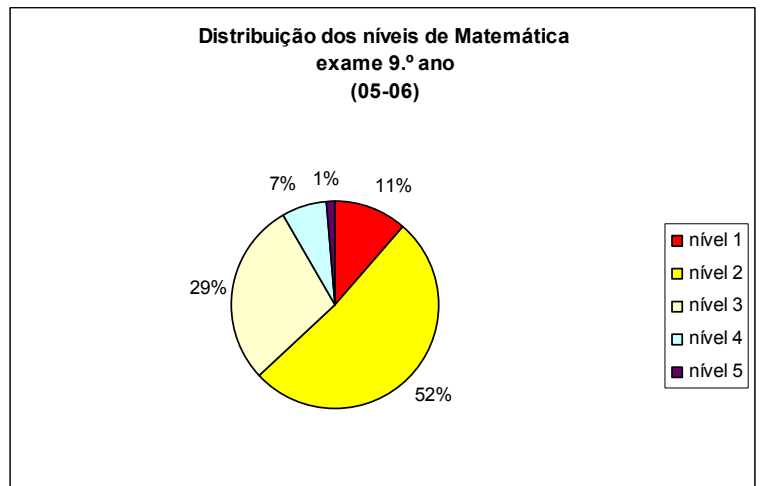
Globalmente, os alunos do Agrupamento apresentam resultados situados na média dos resultados nacionais. Durante o ano lectivo de 2005/2006 o aproveitamento dos alunos do Agrupamento atingiu um nível satisfatório, já que no conjunto do Agrupamento 91,5% dos alunos transitaram. Este valor representa um sucesso mais alargado, já que no ano lectivo de 2004/2005 tinha



tido de 87,7%.

Quanto aos exames do 9.º ano realizados no final do ano lectivo 2005-2006, os resultados também não apresentam diferenças significativas relativamente aos resultados nacionais. Em Língua Portuguesa, verificou-se que a média diminuiu: foi de 2,8 (tinha sido de 3,2 em 2004-2005). Nenhum aluno da escola teve nível 5 no exame de Língua Portuguesa; no entanto, 65% dos alunos tiveram nível 3 ou 4 no referido exame.

Pelo contrário, em Matemática, a média dos resultados melhorou, apesar de continuar negativa: 2,4 (em 2004-2005 tinha sido de 2,2). Comparativamente com os resultados de Língua Portuguesa (LP), também se verificou uma maior dispersão dos resultados: 11% dos alunos obtiveram nível 1 a Matemática, mas 1% (2 alunos) obtiveram o nível 5 no exame da disciplina



### Alunos com apoio dos Serviços de Acção Social Escolar

Quadro 6: Alunos apoiados pelos Serviços de Acção Social Escolar, nos últimos oito anos

	1999/2000		2000/2001		2001/2002		2002/2003		2003/2004		2004/2005		2005/2006		2006/2007	
	Escalão A	Escalão B	Escalão A	Escalão B	Escalão A	Escalão B	Escalão A	Escalão B	Escalão A	Escalão B	Escalão A	Escalão B	Escalão A	Escalão B		
<b>1.º ciclo/JI</b>													242	58	190	34
<b>2.º ciclo</b>	122	28	136	26	118	28	116	21	120	22	121	40	118	34	112	25
<b>3.º ciclo</b>	127	31	129	26	132	33	122	22	126	23	75	21	87	25	85	26

**Nota:** Não existem dados do 1.º ciclo relativamente ao período anterior à constituição do Agrupamento

A análise dos dados apresentados nos quadro 6 permite concluir que o número de alunos com apoio do SASE vai diminuindo à medida que se avança no ano de escolaridade.

## Alunos estrangeiros

Quadro 7: Alunos estrangeiros ou nascidos no estrangeiro (ano lectivo 2006/2007)

	Ano escolaridade	Cabo-Verde	Guiné-Bissau	S. Tomé e P.	Angola	Mozambique	Timor	Brasil	União Europeia	Roménia	Moldávia	Ucrânia	Rússia	China	outros países	Total
Escola Básica do 1.º Ciclo com J.I. de Ouressa	1.º ano				2			3	3						1	9
	2.º ano		1		1			4	1					1		8
	3.º ano				3		1	2	2		1			4		13
	4.º ano		3					4			1	3		1		12
Escola Básica do 1.º Ciclo n.º 1 de Mem Martins	1.º ano			1												1
	2.º ano					1		1			1	1	1			5
	3.º ano															
	4.º ano															
Escola Básica do 1.º Ciclo n.º 3 de Mem Martins	1.º ano	1	1	1				1								4
	2.º ano		1					1								2
	3.º ano								1							1
	4.º ano	1			2			1 + 1		1						6
Escola Básica do 1.º Ciclo com J.I. de Mem Martins	1.º ano															
	2.º ano															
	3.º ano													1		1
	4.º ano													2		2
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos de Ferreira de Castro	5.º ano	4	4		3	1		5	2		1	3	1		4	28
	6.º ano	4	2		3			5	1			1				16
	7.º ano	4	2		4			2							1	13
	8.º ano	4			3	1		5	2			1			3	19
	9.º ano	2		2	3			3			1	3			2	16
<b>Total</b>		20	14	4	24	3	1	38	12	1	5	12	2	9	11	156

Estes números sofrem uma constante mudança, quer de ano para ano, quer ao longo do ano lectivo, já que os pais se mudam em busca de trabalho.

## Problemas de Disciplina

Nos últimos anos lectivos ocorreram várias situações de indisciplina. Algumas deram origem a procedimentos disciplinares, tal como se apresentam no *Quadro 8*.

Quadro 8: Situações de indisciplina

<b>Anos Lectivos</b>	<b>N.º Processos Disciplinares</b>	<b>Tipo de Infracção</b>
<b>2003/2004</b>	67	Furto – 11 Falta de respeito a adulto – 30 Agressão a colegas - 26
<b>2004/2005</b>	31	Furto – 7 Falta de respeito a adulto – 12 Agressão a colegas – 8
<b>2005/2006</b>	52	Furto – 3 Falta de respeito a adulto – 29 Agressão a colegas – 18

O número de processos disciplinares representa o número de alunos envolvidos nas situações.

A coluna “Tipo de infracções” diz respeito ao número de ocorrências.

O número de processos não é o somatório das ocorrências, já que estas tiveram, por vezes, vários alunos envolvidos.

## Pessoal Docente e Não Docente

Quadro 9: Pessoal docente por escola e nível de ensino

	n.º total docentes	n.º docentes com turma	n.º docentes do quadro de escola	n.º docentes do quadro de zona pedagógica	n.º docentes contratados
Escola Básica do 1.º ciclo A	22	15	9	11	2
Escola Básica do 1.º ciclo B	5	4	4	0	0
Escola Básica do 1.º ciclo/Jardim de Infância (1º ciclo)C	22	18	15	6	1
Escola Básica do 1.º ciclo/Jardim de Infância (JI) C	3	2	3	0	0
Escola Básica do 1.º ciclo/Jardim de Infância (Ao serviço da sala Liga Portuguesa de Deficientes) C	1	1	1	0	0
Escola Básica do 1.º ciclo/Jardim de Infância (1.º ciclo) D	9	6	8	1	0
Escola Básica do 1.º ciclo/Jardim de Infância (J.I.) D	3	2	1	2	0
Jardim de Infância E	2	2	0	2	0
Escola Básica do 2.º e 3.º ciclos F	126	115	92	5	24
Total do Agrupamento	193	165	133	27	27

Os Serviços Especializados de Apoio Educativo são constituídos pelo Serviço de Psicologia e Orientação (onde prestam serviço uma Psicóloga e uma Técnica Superior de Serviço Social que têm como área de influência apenas dois dos estabelecimentos de ensino do agrupamento) e pelo Núcleo de Educação Especial. O número de auxiliares de acção educativa que prestam serviço nas escolas do Agrupamento (47) tem permitido o funcionamento com um mínimo de condições, pois um funcionamento em condições ideais exige um maior número de auxiliares. Onze funcionários asseguram os serviços administrativos. Existem ainda 2 guardas-nocturnos.

## Instalações do agrupamento

Quadro 10: Instalações do agrupamento

	EB 1.º ciclo, A	EB 1.º ciclo, B	EB 1.º ciclo, C	EB 1.º ciclo, D	Jl, E	EB 2,3, F
N.º pisos	2	2	2	1	1	2
Salas aula	7	4	9	4	0	19
Salas Jl	0	0	2	2	1	0
Sala prof./edu	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim
Cozinha	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Refeitório	Sim	Não*	Não*	Não*	Não	Sim
Secretaria	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Polivalente	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Salas ATL	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Sala A Pais	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
IS profs	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
IS Defs	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim
IS Menino	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
IS Menina	Sim	Sim	Sim	Sim	-----	Sim
IS Auxiliares	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Recreio coberto	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Logradouro	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Campo Jogos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Auditorio	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Biblioteca	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Portaria	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim
Laboratórios	-----	-----	-----	-----	-----	3
Oficinas	-----	-----	-----	-----	-----	2
Salas de EVT	-----	-----	-----	-----	-----	2
Salas EV	-----	-----	-----	-----	-----	2
Sala Música	-----	-----	-----	-----	-----	1
Salas Informática	-----	-----	-----	-----	-----	2

\* No Polivalente existe uma área destinada a refeições.

## 2. Opções metodológicas

### 2.1. Técnica de recolha e de análise de dados

A técnica de recolha de dados que utilizámos foi o **inquérito por questionário**, antecedido de entrevistas exploratórias para a construção do mesmo.

O inquérito por questionário permitiu-nos ter acesso a todos os professores e educadores de infância do agrupamento de escolas, possibilitando-nos recolher dados sobre o desenvolvimento do projecto de auto-avaliação como factor identitário daquela organização escolar e verificar as atitudes e expectativas, dos quatro grupos profissionais ali existentes, isto é, dos educadores de infância, dos professores do primeiro ciclo, dos professores do segundo ciclo e dos professores do terceiro ciclo, relativamente à auto-avaliação. Tal como afirma Afonso (2005: 101), com o inquérito por questionário *"...estamos em presença de estudos extensivos marcados pela tentativa de identificar com elevada abrangência determinados fenómenos, processos ou situações específicas."*

Depois de recolhidos, os inquéritos foram sujeitos a uma análise quantitativa que foi realizada com o programa de estatística SPSS (*software version 14.0*). Foram consideradas como variáveis os itens incluídos em cada uma das dez dimensões que foram analisadas, nomeadamente:

1. motivações para que as escolas do agrupamento desenvolvam a auto-avaliação;
2. práticas de auto-avaliação existentes nas escolas e no agrupamento;
3. factores internos e externos facilitadores da auto-avaliação;
4. factores internos e externos que dificultam a auto-avaliação;
5. áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação;
6. participantes no processo de auto-avaliação e formas de o fazer;
7. destinatários da auto-avaliação;

8. a auto-avaliação como um mecanismo eficaz na construção da identidade do agrupamento e na melhoria do processo educativo;
9. expectativas sobre o impacto do processo de auto-avaliação no agrupamento;
10. funções dos diferentes órgãos de administração e gestão e das estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação.

A **estatística descritiva** foi calculada para todas as variáveis e foi expressa através da **média**.

No sentido de analisar as relações existentes entre os diversos itens de cada dimensão procedeu-se a uma análise de **componentes principais** (CPs) a partir da respectiva matriz de correlação. A análise de CPs é uma técnica estatística que transforma um conjunto original de variáveis (itens), num conjunto substancialmente mais pequeno de variáveis não correlacionadas (CPs) e que contêm a maioria da informação (variância) das variáveis originais. Nesta análise, cada CP foi identificada depois de se agruparem as variáveis com um peso superior a 0,50 para a mesma componente, após se ter procedido à rotação dos seus eixos.

### **2.1.1. Concepção e elaboração do questionário**

O inquérito por questionário é constituído por duas partes. A primeira parte contém questões relativas à caracterização pessoal e profissional dos inquiridos e a segunda parte abrange um conjunto de afirmações que nos permite recolher informações sobre a sua percepção, no que diz respeito ao desenvolvimento do processo de auto-avaliação do agrupamento em que estão inseridos.

No questionário são consideradas apenas questões fechadas ou de escolha fixa, através das quais apresentámos aos inquiridos uma lista pré-estabelecida de respostas possíveis, baseadas nas entrevistas exploratórias e na revisão da literatura. As questões dizem respeito a diversas categorias e subcategorias elaboradas a partir das entrevistas exploratórias e foram editadas de forma aleatória, com frases na forma afirmativa, tendo-se procedido à sua numeração, para facilitar a análise do resultado, conforme se apresenta em anexo. Optámos por

colocar apenas quatro possibilidades de escolha (discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente), não contemplando a possibilidade do inquirido não ter opinião, por considerarmos que um profissional de educação deve emitir um juízo de valor sobre a temática em estudo.

Antes da aplicação do inquérito por questionário foi feito **um teste** a professores que exercem funções de gestão e administração, em três agrupamentos do concelho de Sintra, com o objectivo de verificar a compreensão e a pertinência das afirmações. Foram lançados cerca de vinte questionários-teste e recolhidos catorze. Os questionários foram entregues aos Presidentes dos Conselhos Executivos, a quem foi explicado o objectivo do mesmo e que se disponibilizaram para participar, preenchendo, distribuindo e recolhendo os questionários. Fruto deste teste, os itens do questionário passaram de cento e um para setenta e cinco e as frases foram corrigidas e redigidas na forma afirmativa, conseguindo-se uma maior objectividade em cada item e no questionário, na sua globalidade.

### **2.1.2. As entrevistas exploratórias**

As entrevistas exploratórias "*devem ajudar a constituir a problemática da investigação.*" (Quivy e Campenhoudt, 2003: 69).

Seguindo os autores citados, as entrevistas exploratórias contribuem para alargar o conhecimento sobre o objecto em estudo. Com elas, ficámos mais esclarecidos sobre o enquadramento teórico e a pertinência dos conhecimentos adquiridos e, por conseguinte, mais preparados para a elaboração do questionário e com questões mais fiáveis e pertinentes.

Por estas razões, as entrevistas decorreram de um modo aberto e flexível, para que os interlocutores pudessem dar pistas e hipóteses de trabalho.

Estas entrevistas foram aplicadas a quatro **informantes privilegiados** do agrupamento objecto do nosso estudo: professores e educadores de infância, um por cada nível de ensino e que desempenham funções como Vice-Presidente do Conselho Executivo (educadora de infância), Presidente do Conselho Pedagógico

(professora do 3º ciclo), Assessora do Conselho Executivo e Coordenadora do Grupo de Auto-avaliação (professora do 2º ciclo) e Coordenadora de Ano e membro do Grupo de Auto-avaliação (professora do 1º ciclo). Os critérios que obedeceram à sua selecção prenderam-se com a representatividade dos níveis de ensino existentes no agrupamento e com a sua experiência em órgãos de administração e gestão, dado que com a sua experiência poderiam enriquecer o conhecimento sobre o objecto em estudo.

No quadro 11, sintetizamos os temas centrais e os objectivos específicos que estiveram na base das entrevistas exploratórias.

Quadro 11: Temas e objectivos das entrevistas exploratórias

Temas	Objectivos Específicos
Razões que justificam a auto-avaliação de uma organização escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Definir o conceito de auto-avaliação</li> <li>☞ Conhecer as razões políticas e educacionais que justificam a auto-avaliação da organização escolar</li> </ul>
Mecanismos de auto-avaliação existentes no agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Identificar processos formais e informais de auto-avaliação existentes no agrupamento</li> <li>☞ Especificar factores internos e externos que promovem a prática da auto-avaliação</li> <li>☞ Especificar factores internos e externos que dificultam a prática da auto-avaliação</li> </ul>
Objecto da auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Identificar as áreas que devem ser objecto da auto-avaliação, no agrupamento</li> </ul>
Intervenientes no processo de auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Identificar quem participa no processo de auto-avaliação</li> <li>☞ Indicar quem deve participar no processo de auto-avaliação</li> <li>☞ Propor formas de intervenção dos membros da comunidade educativa</li> </ul>
Destinatários da auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Identificar os destinatários da auto-avaliação</li> </ul>
Impacto do processo de auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Propor formas de divulgação do relatório de auto-avaliação</li> <li>☞ Enunciar as expectativas face à melhoria da qualidade educativa</li> </ul>

Temas	Objectivos Específicos
Identidade do agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Identificar áreas e processos de intervenção que unem o agrupamento</li> <li>☞ Enunciar expectativas face à auto-avaliação como processo identitário do agrupamento</li> </ul>
Eficácia do processo de auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Propor estratégias conducentes à eficácia da auto-avaliação</li> </ul>
Papel dos órgãos de gestão e das estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Especificar as funções dos diferentes órgãos de administração e gestão na auto-avaliação do agrupamento</li> <li>☞ Especificar as funções das estruturas de orientação educativa na auto-avaliação da escola e do agrupamento</li> </ul>

As entrevistas foram semi-estruturadas, tendo sido previamente elaborado um guião. Na verdade, as perguntas foram feitas tendo os objectivos específicos servidos como linhas orientadoras para as mesmas. As entrevistas decorreram num ambiente informal, ao ritmo dos entrevistados.

Antes da realização das entrevista exploratórias, planeámo-las de acordo com os objectivos previstos, e a disponibilidade de cada um dos entrevistados. Procedemos à legitimação da entrevista, pedimos autorização para proceder à sua gravação e a todos os entrevistados foi dada a possibilidade de ler e alterar a entrevista, depois de transcrita.

Após a transcrição das entrevistas, procedemos à análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1996:36) é *“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações que apontam procedimentos sistemáticos e objectivos do conteúdo das mensagens, para obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência dos conhecimentos relativos às condições de produção / recepção destas mensagens”*

Seguidamente procedemos à segmentação e codificação dos conteúdos de cada uma das entrevistas, em unidades amplas que contextualizassem as afirmações que posteriormente foram trabalhadas na análise de conteúdo do conjunto das entrevistas exploratórias. Este trabalho foi desenvolvido tendo sempre presente os temas e os objectivos definidos no guião da entrevista. Numa segunda etapa, trabalhamos a análise de conteúdo do conjunto das entrevistas retirando unidades de texto significativo do contexto, que agrupámos em subcategorias, de acordo com os indicadores comuns às quatro entrevistas.

Procurámos ser selectivos e excluámos as partes de texto que não se relacionavam com o objecto da entrevista e do estudo. Assim obtivemos o seguinte resultado:

## Análise de Conteúdo das Entrevistas Exploratórias

### 1. Percepção dos professores e dos educadores relativamente às razões que justificam a auto-avaliação.

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Entrev.</b>
<b>A. Conceito de auto-avaliação</b>	Conhecer a organização escolar	Encontrar quais são os pontos fracos e quais são os pontos fortes	E1, E2, E3, E4
		Serve para recolher informação	E1
		É ter um olhar sobre a prática do dia-a-dia	E3
		É fazer a pilotagem a nível da instituição	E3
		É ver se a instituição está satisfeita com o seu trabalho.	E3
		É um instrumento para identificar problemas	E4
	Conhecer a <b>inter-relação</b> existente entre os <b>órgãos de gestão e administração e as estruturas de orientação educativa</b>	São todos os mecanismos que uma escola tem para se auto-avaliar, desde os órgãos de gestão, Conselhos Executivos, Pedagógico, Departamentos	E1
		Ver se o processo está a ser bem conduzido	E1
		Os mecanismos de auto-avaliação servem para conhecer as ligações entre os vários elos da organização	E2
		A auto-avaliação é tão importante como o funcionamento dos órgãos intermédios	E2
	Conhecer a <b>inter-relação</b> existente entre os <b>membros da comunidade educativa</b> entre si e a <b>comunidade envolvente</b>	É um conjunto de mecanismos que faz com que a organização escolar seja um sistema vivo	E2
		É uma ferramenta auto-reguladora dentro do sistema formado pela escola, pela comunidade e por toda a sua envolvente	E2, E4
		Serve para criar um ambiente melhor entre os membros da comunidade educativa	E3
	<b>Melhorar o desempenho da prestação educativa</b>	É fazer balanços para percebermos se estamos no bom caminho	E3
		É um sistema de auto-responsabilização	E4
		É um mecanismo de aferição de estratégias e objectivos	E4
		É um instrumento para a melhoria da qualidade da prestação educativa	E2, E4
		É um diagnóstico que leva a tomada de decisões	E4
		É um levantamento de variáveis e parâmetros que interferem na qualidade educativa	E4
		É um instrumento que define padrões de qualidade comprovada	E4
	<b>Prestar contas</b>	A auto-avaliação é vermos se estamos a atingir os objectivos que nos foram atribuídos	E3
		É um instrumento para prestação de contas	E3, E4

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Entrev.</b>
B. Conhecimento de <b>razões políticas</b>	<b>Razões políticas</b> (exteriores à organização)	Prestação de contas / “ <i>feedback</i> ” para o exterior	E2, E3
		Opções e existência de mecanismos de auto-avaliação	E2
		Existência de uma visão de gestão na organização escolar	E2
		Cumprimento de uma função que não é só determinada por nós, cujos objectivos estão definidos na legislação	E3
		Avaliação externa	E4
C. Conhecimento de <b>razões educacionais</b>	<b>Razões educacionais</b> (internas à organização)	Melhoria das práticas pedagógicas / Qualidade educativa	E1, E4
		Justificação das práticas da organização escolar	E2
		Organização escolar ser compreendida junto da comunidade educativa	E2
		Encontrar os elos causais entre as coisas	E2
		Modelo de formação para os jovens	E3
		Definição de um quadro de referência	E4
		Desenvolver cultura de responsabilização	E4
		Desenvolvimento de cultura de auto-regulação	E4
D. Conhecimento de <b>outras razões</b>	<b>Razões sociais</b>	Inter-acção da comunidade educativa com o agrupamento	E2
		Escola não é independente, tem uma função social	E3
		Escola é espaço de trabalho, de vida, de educação	E3
		Pilotagem, para prestação de contas às Associações de Pais	E3
	<b>Razões de auto-conhecimento</b>	Auto-conhecimento do que é a organização escolar, enquanto unidade sistémica	E2
	<b>Razões económicas</b>	Instituição que funciona com dinheiros públicos	E3

2. Conhecimento dos **mecanismos de auto-avaliação** existentes no agrupamento

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Entrev.</b>
<b>1. Práticas formais e informais existentes</b>	<b>No pré-escolar</b>	Conselho de Docentes	E1
		Conversas com os pais e com os colegas	E1
		Trabalho realizado com os alunos / fichas de avaliação	E1
		Reuniões com pais	E1
	<b>No 1º ciclo</b>	Conselho de Docentes	E2
		Conselho de Ano	E2
		Pareceres	E2
		Balanços	E2
		Diálogo / conversa	E2
		Consensos	E2
	<b>No 2º e 3º ciclos</b>	Desde o PEPT que há processos formais	E3
		Início da concepção / construção do processo	E3
		Questionários	E3, E4
		Relatórios	E3, E4
		Reflexão periódica	E3
		Balanços	E3, E4
		Levantamento de dados	E4
		Projectos Curriculares de Turma	E4
		Planos de recuperação e de acompanhamento	E4
		Estatísticas	E4
	<b>No agrupamento (maioria dos indicadores são comuns ao 2º e 3º ciclo)</b>	Reuniões	E1
		Assembleia, Conselho Pedagógico	E1
		Inquéritos (do Conselho Pedagógico e do Ministério da Educação)	E1
		Conversas	E2
		Pareceres	E2
		Elos de comunicação informais	E2
Balanços periódicos sobre aprendizagens		E3	
Balanços periódicos sobre comportamento		E3	
Parâmetros comuns, para intervenção sistemática		E4	

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Entrev.</b>
<b>2. Factores internos e externos promotores da auto-avaliação</b>	<b>Factores internos</b>	Processo ser feito através do que a escola/agrupamento já tem	E1
		Reuniões (do Conselho Pedagógico, da Assembleia, do Conselho Administrativo, de Pais)	E1, E2
		Grupo de auto-avaliação	E1, E2, E4
		Expor o que a escola faz, à comunidade	E2
		Definição de aspectos prioritários a melhorar	E2
		Melhorar a auto-estima	E3
		Receptividade à auto-avaliação	E3
		Os alunos gostam de andar na escola	E3
		Hábitos regulares de auto-avaliação participada	E4
		Empenhamento	E4
	<b>Factores externos</b>	Prestação de contas	E3, E4
		Pressão para obtenção de bons resultados	E3
		Pressão para a existência de um bom ambiente de aprendizagem	E3
		Pressão sobre a família e a escola	E3
		Escola ter “feedback” da avaliação	E4
	<b>Auto-avaliação e quotidiano escolar</b>	Rentabilidade do tempo/reuniões	E2
		Avaliação periódica	E2
		Reuniões	E2
		Maior tendência para escrever as coisas	E2
Auto-avaliações informais		E3	
<b>3. Factores internos e externos que dificultam a auto-avaliação</b>	<b>Factores internos</b>	Agrupamento grande e estabelecimentos sobrelotados, funcionando em turno duplo	E1, E3
		Recolha de informação muito grande	E1
		Excesso de trabalho	E1, E3
		Articulação entre os órgãos	E1
		Comunicação	E2, E3
		Colaboração / cooperação	E2, E3
		Pouca avaliação formal	E3
		Pouca reflexão	E3
		Reflexão deve ser início de processo e não o fim	E3
		Participação de funcionários e pais	E3
	Falta de conhecimento do agrupamento	E3	
	<b>Factores externos</b>	Pedido de informação excessiva por parte do Ministério de Educação	E1, E4
		Demasiada formalização ao nível da educação	E2
		Comunicação	E2
		Falta de condições, verbas, tempo e recursos	E3, E4
		Desvalorização da auto-avaliação	E3
		Imposição da constituição de agrupamentos	E3
Falta de apoio para resolver problemas		E4	

**3. Percepção dos professores e dos educadores sobre as áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Entrev.</b>
A. Objecto da auto-avaliação	<b>Sucesso académico</b> • Percurso escolar • Resultados	Resultados dos alunos	E1, E2, E3, E4
		Percurso escolar	E4
	<b>Ensino e aprendizagem</b> • Valorização da aprendizagem • Prática pedagógica • Formação pessoal e social	Valorização e impacto das aprendizagens na educação escolar	E4
		Ver mudanças na prática pedagógica dos professores	E1, E3
		Aprendizagem dos alunos	E3
		Ver articulação entre trabalho do Departamento e a sala de aula	E3
		Formação pessoal e social dos alunos	E2
		Haver consenso para que é que estamos a formar os alunos	E2
	<b>Clima de escola</b> • Comportamento dos alunos • Relação escola comunidade • Participação	Comportamento e indisciplina	E4
		Relação entre a escola/agrupamento e a comunidade	E2; E3, E4
		Trabalho em equipa	E2
	<b>Organização escolar</b> • Articulação entre os órgãos de gestão • Projectos	Organização da escola	E1, E4
		Articulação entre os vários órgãos	E1
		Concepção, planeamento e desenvolvimento de actividades	E4
		Avaliar os resultados dos projectos	E4
	<b>Gestão escolar</b> • Recursos • Inovação • Parcerias	Gestão de recursos humanos	E4
		Qualidade e acessibilidade dos recursos	E4
		Abertura à inovação	E4
		Parcerias e protocolos	E4
		Com parcerias arranjar recursos materiais	E4

**4. Identificação dos intervenientes e formas de participação no processo de auto-avaliação**

Categories	Subcategorias	Indicadores	Entrev.
A. <b>Intervenientes</b> no Processo de auto-avaliação	<b>Intervenientes actuais</b>	Grupo de auto-avaliação	E4
		Professores / Educadores	E1, E2, E3, E4
		Associações de Pais	E4
		Órgãos de gestão e administração e estruturas de orientação educativa	E4
		Os alunos	E1, E3
		Os pais	E1, E2
		As Auxiliares de Acção Educativa	E1, E2, E3
	<b>Intervenientes desejáveis</b>	Grupo de auto-avaliação	E4
		Professores	E1, E2, E3
		Órgãos pedagógicos e de gestão	E4
		Associações de Pais	E4
		Auxiliares de Acção Educativa	E1, E2, E3
		Funcionários Administrativos	E2, E3
		Pais	E1, E2, E3
		Alunos	E2, E3
		Alunos que tiverem idade para isso	E1
		Estabelecimentos de Ensino Secundário que recebem os alunos	E4
	<b>Formas de intervenção</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões</li> <li>• Conversas</li> <li>• Propostas</li> <li>• Reflexão em grupos mistos</li> <li>• Cooperação</li> <li>• Concertação de valores</li> <li>• Construção colectiva de instrumentos</li> <li>• Construção colectiva de parâmetros e indicadores</li> </ul>	Pais participarem em reuniões de avaliação e no final do ano	E1
		Crianças do pré-escolar através de conversas informais	E1
		Apresentação de propostas para melhorar	E2
		Ir para além da opinião, ajudar a construir o que a escola preconiza	E2
		Intercâmbio entre as várias escolas e os escalões etários	E2
		Pais cooperarem nas actividades em geral e também em actividades de estudo ou do seu nível profissional	E2
		Concertar valores entre a escola e a família	E2
		Reflectir em pequeno grupo misto, com diferentes membros da comunidade educativa	E3
		Comunidade participar na construção dos parâmetros de auto-avaliação e na sua resposta	E4
		Não há auto-avaliação se o próprio interessado não participar na construção de inquéritos, relatórios, balanços	E4

**5. Identificação dos destinatários da auto-avaliação**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Entrev.</b>
A. Identificação dos <b>destinatários</b> da auto-avaliação	<b>Destinatários</b>	Toda a gente que faz parte da comunidade educativa	E1, E2, E3, E4
		Inspeção e Ministério de Educação	E2
		A sociedade e a entidade patronal	E4

**6. Expectativas dos professores e educadores de infância sobre o impacto da auto-avaliação**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Entrev.</b>
A. <b>Impacto</b> do processo de auto-avaliação	<b>Divulgação</b> do Relatório de auto-avaliação (entendido como ponto de partida para nova reflexão)	“Placards”	E1
		Reuniões	E1, E4
		Grupos mistos de membros da comunidade	E3
		Entregues em papel, porque a todos tem que ser devolvida a reflexão	E3
		Publicitados global e sectorialmente	E4
		Órgãos de gestão e administração	E2
		Junto de todos os parceiros da comunidade educativa, especialmente os alunos	E2
		<b>Contributo</b> da auto-avaliação para a melhoria da <b>qualidade educativa</b>	Com auto-avaliação mais formal
	Definição de competências básicas no agrupamento para o pré-escolar	E1	
	Mecanismo de reflexão preferencial, porque conduz a diagnósticos e respostas	E2	
	Olhar para nós e cada um dar o seu contributo para melhorar	E3	
	Identificação de variáveis e parâmetros	E4	
	Definição de um quadro de referências		
	Desenvolver cultura de avaliação em todo o sistema	E3, E4	
	Garantir padrões de qualidade	E4	

**7. Expectativas dos professores e educadores de infância face ao contributo da auto-avaliação como processo identitário do agrupamento**

Categories	Subcategorias	Indicadores	Entrev.
<b>A. Áreas e processos que unem o agrupamento</b> (identidade é ainda funcional)	<b>Organização do agrupamento</b>	Tem identidade própria, é diferente	E1
		Pessoas têm orgulho... agrupamento funciona	E3
		Na hora os problemas são resolvidos e isso dá alguma satisfação (segurança)	E3
		Forma de comunicar	E2
		Objectivos e trabalho comuns	E2, E3
		Uniformização de documentos / apresentação de dados	E3, E4
		Forma como trabalham os Órgãos de Administração e Gestão	E1, E4
		Conhecimento de todo o agrupamento	E2
		Grupo de auto-avaliação	E4
		Plataformas comuns de trabalho	E4
	Preocupações pedagógicas de equidade de acesso ao ensino e de sucesso académico	E4	
	<b>Áreas, processos e espaços</b>	Todas as escolas trabalham a mesma área ou projecto (Marcha Solidária)	E1, E2
		Desporto Escolar / Educação Física	E1, E2, E3
		Matemática	E2
		Segurança	E3
Pavilhão Gimnodesportivo como espaço do agrupamento		E3	
<b>B. Áreas e processos que deveriam unir o agrupamento</b> (pretende atingir áreas de excelência)	<b>Organização do agrupamento</b>	Prática curricular / Qualidade pedagógica e educativa	E3, E4
		Aferir o funcionamento	E4
		Áreas de excelência	E4
		Que haja as mesmas condições em todas as escolas do 1º ciclo	E4
		Que o que se usa na B2,3 possa ser usado nas outras	E4
		Qualidade nas relações inter-pessoais	E4
		Disciplina e comportamento	E4
		<b>Áreas, processos e espaços</b>	Desporto Escolar
	Língua Portuguesa		E2, E3
	Formação para a Cidadania		E2
	Actividade anual na área da cidadania		E2
	Associação Ferreira de Castro – Língua Portuguesa – Cidadãos do Mundo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar prémios literários Ferreira de Castro para alunos e professores e para a comunidade em geral</li> <li>• Júri constituído por escritores conhecidos</li> </ul>		E3
	Dar relevo às actividades desenvolvidas pela Biblioteca		E3
	Criar outro espaço comum ao agrupamento numa escola do 1º ciclo		E3

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Entrev.</b>
<b>C. Contributo da auto-avaliação como processo identitário do agrupamento</b>	<b>Contributo da auto-avaliação</b>	Todas as escolas trabalharem com o mesmo rumo	E1
		É esses sentires comuns, é esses estares comuns, é esses querereres comuns	E2
		É o âmago do qual temos de partir para a construção da identidade	E2
		Auto-avaliação contribuirá para encontrar outras áreas e espaços que unam o agrupamento	E3
		Possibilita a identificação de áreas prioritárias de intervenção	E4
		Identificar potencialidades	E4
		Construção de objectivos comuns ao agrupamento	E4

**8. Proposta de estratégias que contribuam para o desenvolvimento de uma auto-avaliação eficaz**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Entrev.</b>	
<b>A. Eficácia do processo de auto-avaliação</b>	<b>Clima de escola</b>	Haver um clima de verdade e confiança	E1	
		• De verdade	Envolver as pessoas certas para as respostas verdadeiras	E4
		• De confiança	As pessoas têm que sentir que foram participantes	E2
		• De participação	Pessoas têm que sentir que as suas opiniões são levadas em conta, aquando das tomadas de decisão	E2
		• De mobilização	Depois de ouvidas, mobilizar as pessoas para dinamizarem o que propuseram	E2
			Dar mais visibilidade aos que estão mais desligados	E3
	<b>Planeamento da auto-avaliação</b>	Trabalhar a longo prazo, por fases, prazos acessíveis	E1, A4	
		• Partir do que já existe	Não menosprezar o que está feito	E1
		• Trabalhar a longo prazo	Percepção da utilidade da auto-avaliação	E4
		• Clareza e utilidade da auto-avaliação	Questões e dados que permitam a percepção do que se pretende avaliar	E4
			Envolver pessoas de diferentes profissões	E3
			Ficarmos abertos à discussão	E3
			A auto-avaliação andar a par da avaliação externa	E3

**9. Indicação das funções dos diferentes órgãos de administração e gestão<sup>13</sup> e das estruturas de orientação educativa<sup>14</sup> no processo de auto-avaliação**

Categories	Subcategorias	Indicadores	Entrev.
<p><b>A. Papel dos órgãos de gestão e de administração</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• papéis diferentes, mas complementares</li> <li>• Trabalhar em equipa e cooperação</li> <li>• Estratégias delineadas em grupo</li> <li>• Clima de verdade e confiança</li> <li>• Transmissores de mensagem de confiança</li> <li>• Boa comunicação</li> <li>• Gestão participada</li> </ul>	<b>Conselho Executivo</b>	O Conselho Executivo deverá conduzir / dirigir	E1
		Gestão participada	E4
		Decisões que têm que ser tomadas de imediato, é impossível fazer consulta	E2
		Desenvolve muitas das sugestões da comunidade	E3
		Eficácia, perceber quais as áreas para onde se devem canalizar recursos, onde estão a ser bem ou mal usados	E3, E4
		Acompanhar a auto-avaliação	E3
		Sancionar	E3
		Apoio dos serviços administrativos	E3
		Papel de charneira para ligar a parte pedagógica e administrativa	E3
	<b>Conselho Pedagógico</b>	Muita da análise de toda esta informação chegará às pessoas através deste órgão	E3
		É fundamental pôr em prática a melhoria do processo, porque toda a análise passa por aqui	E3
	<b>Assembleia</b>	É o órgão máximo e privilegiado, onde estão representantes da própria comunidade	E3
		Ditam o espírito da coisa	E3
		Valorizar as informações	E3
		Têm a última palavra	E3
		É importante criar o ambiente propício ao desenvolvimento da auto-avaliação	

<sup>13</sup> De acordo com o Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio são órgãos de administração e gestão das escolas a Assembleia, o Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo

<sup>14</sup> De acordo com a mesma Lei são estruturas de orientação educativa a articulação curricular (departamentos, Conselho de docentes), organização das actividades de turma (Conselho de Turma), Coordenação de ano, de ciclo ou curso, (Coordenadores de Directores de Turma, de ano e de Cursos)

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Entrev.</b>
<b>B. Papel das estruturas de orientação educativa</b>	<b>Estruturas de orientação educativa</b>	Têm um papel importante	E1, E3
		Ajudarão mais na retaguarda	E1
		Quando são consultados emitir os pareceres daquelas pessoas que representam	E2
		Estamos a falar do SPO e Apoios Educativos	E3
		Gerir as relações dos vários órgãos, cada um dizer o que é preciso ser feito para melhorar	E3
		Trabalho conjunto a nível do apoio excepcional aos miúdos que precisam de apoio excepcional	E3
		Levantamento das questões a serem avaliadas	E4
		Participar na análise e conclusão dos dados	E4
		Apresentação de soluções para os problemas detectados	E4

### **2.1.3. Apresentação do questionário**

Conforme já foi indicado, o questionário era composto por duas partes. A primeira, continha seis questões relativas à caracterização pessoal e profissional dos inquiridos: idade, sexo, habilitação literária, tempo de serviço, nível de ensino e função/cargo já exercido ou a exercer. A segunda parte, era composta por dez áreas, onde se agruparam afirmações que se relacionavam com cada uma delas. Os inquiridos deveriam mostrar o seu grau de concordância ou de discordância, colocando um X por baixo de "discordo totalmente", "discordo", "concordo" ou "concordo totalmente", para cada uma das afirmações. Estas áreas, baseadas no conhecimento adquirido através da revisão da literatura e das entrevistas exploratórias, permitiram-nos recolher informações sobre a percepção dos inquiridos, no que diz respeito ao desenvolvimento do processo de auto-avaliação do agrupamento em que estão inseridos, de acordo com uma estruturação derivada dos seguintes objectivos:

1. Perceber as razões que, na perspectiva dos professores e dos educadores de infância do agrupamento, justificam a auto-avaliação;
2. Conhecer os mecanismos de auto-avaliação existentes no agrupamento;
3. Identificar factores internos e externos facilitadores da auto-avaliação, na perspectiva dos professores e dos educadores de infância;
4. Identificar factores internos e externos que dificultam a auto-avaliação, na perspectiva dos professores e dos educadores de infância;
5. Identificar as áreas, que na perspectiva dos professores e dos educadores de infância, deverão ser objecto de auto-avaliação;
6. Identificar quem deverão ser os intervenientes no processo de auto-avaliação, na perspectiva dos professores e dos educadores de infância;
7. Indicar quais são os destinatários da auto-avaliação, na perspectiva dos professores e dos educadores de infância;
8. Conhecer as expectativas dos professores e dos educadores de infância no que diz respeito à auto-avaliação como processo identitário do agrupamento e de melhoria do serviço educativo;

9. Perceber quais são as estratégias que contribuem para o desenvolvimento de uma auto-avaliação eficaz;
10. Discriminar as funções dos diferentes órgãos de administração e gestão e das estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação.

O questionário final que foi entregue aos inquiridos, não apresentava uma divisão formal em dez áreas, na segunda parte, continha apenas um conjunto de itens, devidamente numerados, por uma ordem e temática aleatória. Esta opção foi tomada tendo em atenção a extensão do mesmo e por consideramos que poderíamos verificar, deste modo, a fiabilidade das respostas. Paralelamente a esta versão foi redigida uma outra codificada, para possibilitar a análise das respostas (em anexo apresenta-se o questionário codificado).

Foi elaborado um questionário-teste, com 101 itens que foi respondido por catorze professores de outros agrupamentos do concelho de Sintra, durante a primeira semana de Maio de 2007. Tratou-se de uma testagem para validar o questionário e a compreensão e pertinência das afirmações. Os critérios de selecção dos inquiridos basearam-se no facto de serem membros do Conselho Executivo, Assembleia e Conselho Pedagógico. Dos 20 questionários lançados foram recolhidos 14. Esta testagem possibilitou a correcção de alguns itens e a eliminação de outros, por serem redundantes.

Quer o questionário-teste quer a versão definitiva foram submetidos ao parecer da orientadora científica, tendo em vista verificar a validade das áreas e dos itens.

Assim, o questionário sobre a auto-avaliação do agrupamento, na sua versão final, apresentava 75 itens, que na versão codificada estavam agrupados do seguinte modo:

**1. Razões para a auto-avaliação** – Esta dimensão continha 8 itens

- ◆ 1. A auto-avaliação contribui para encontrar pontos fracos e pontos fortes da organização

- ◆ 12. A auto-avaliação permite medir o grau de satisfação com o trabalho realizado no agrupamento
- ◆ 23. A auto-avaliação permite fortalecer a articulação entre os vários órgãos do agrupamento
- ◆ 34. A auto-avaliação é um instrumento para prestação de contas
- ◆ 45. A auto-avaliação serve para a melhoria da qualidade da prestação educativa
- ◆ 40. A auto-avaliação contribui para a inovação das práticas pedagógicas
- ◆ 73. A auto-avaliação permite comparar os resultados dos alunos do agrupamento com os de outras escolas
- ◆ 75. A auto-avaliação permite melhorar o ambiente de aprendizagem dos alunos, na sala de aula

**2. Práticas de auto-avaliação** – Esta dimensão continha 10 itens

- ◆ 2. A auto-avaliação faz-se através do Conselho de Docentes
- ◆ 13. As fichas de avaliação dos alunos são uma prática de auto-avaliação
- ◆ 24. As reuniões de pais são um mecanismo de auto-avaliação
- ◆ 35. O Conselho de Ano é um mecanismo de auto-avaliação
- ◆ 46. Os questionários são uma prática de auto-avaliação
- ◆ 56. Os relatórios são mecanismos de auto-avaliação
- ◆ 32. Os relatórios anuais dos Projectos Curriculares de Turma são uma prática de auto-avaliação
- ◆ 31. As actas das reuniões são um mecanismo de auto-avaliação
- ◆ 20. O relatório sobre o Plano Anual de Actividades é uma prática de auto-avaliação
- ◆ 67. O Relatório de Desempenho é uma prática de auto-avaliação

**3. Factores externos e internos facilitadores da auto-avaliação** – Esta dimensão tinha 4 itens

- ◆ 3. A política educativa actual facilita a auto-avaliação
- ◆ 14. A avaliação externa das escolas facilita a auto-avaliação
- ◆ 25. Ter hábitos regulares de auto-avaliação facilita o processo de auto-avaliação
- ◆ 47. A pressão externa para a eficácia do agrupamento facilita o processo de auto-avaliação

**4. Factores externos e internos que dificultam a auto-avaliação** - Esta dimensão tinha 4 itens

- ◆ 4. A falta de cooperação entre os docentes dificulta a auto-avaliação
- ◆ 15. A diversidade de tarefas dos docentes dificulta o processo de auto-avaliação
- ◆ 26. A falta de articulação entre os diferentes órgãos do agrupamento dificulta a auto-avaliação
- ◆ 37. A falta de clareza na comunicação dificulta a auto-avaliação

**5. Objecto da auto-avaliação** - Esta dimensão tinha 16 itens

- ◆ 5. Os resultados dos alunos devem ser objecto de auto-avaliação
- ◆ 16. A auto-avaliação deve incidir sobre a organização, os métodos e as técnicas de ensino e de aprendizagem
- ◆ 27. A auto-avaliação deve incidir sobre o enriquecimento curricular
- ◆ 49. O comportamento e a indisciplina devem ser objecto de auto-avaliação
- ◆ 60. A prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa deve ser objecto de auto-avaliação
- ◆ 63. As actividades extra-curriculares devem ser objecto de auto-avaliação
- ◆ 7. As áreas curriculares não disciplinares devem ser objecto de auto-avaliação
- ◆ 36. A acessibilidade dos recursos deve ser objecto de auto-avaliação

- ◆ 74. O clima de aprendizagem na sala de aula deve ser objecto de auto-avaliação
- ◆ 68. Os níveis de formação dos docentes devem ser objecto de auto-avaliação
- ◆ 6. A utilização dos apoios educativos deve ser objecto de auto-avaliação
- ◆ 17. Os níveis de formação do pessoal não docente devem ser objecto de auto-avaliação
- ◆ 28. A eficiência da organização e gestão do agrupamento deve ser uma dimensão da auto-avaliação
- ◆ 39. A adopção e utilização de manuais escolares é uma dimensão da auto-avaliação
- ◆ 50. O cumprimento da escolaridade básica deve ser objecto de auto-avaliação
- ◆ 61. O estado e a conservação das instalações e equipamentos devem ser dimensões de auto-avaliação

**6. Intervenientes no processo de auto-avaliação** - Esta dimensão continha 7 itens

- ◆ 18. Só os órgãos de gestão e administração devem participar no processo de auto-avaliação
- ◆ 29. Devem participar no processo de auto-avaliação professores, educadores, pais, alunos e pessoal não docente
- ◆ 62. Os instrumentos de auto-avaliação devem ser construídos colectivamente
- ◆ 59. O Grupo de Auto-avaliação deve propor os parâmetros e os indicadores de auto-avaliação
- ◆ 22. Os órgãos de gestão e administração devem indicar os parâmetros e os indicadores da auto-avaliação
- ◆ 57. A participação no processo de auto-avaliação deve ser feita através de reuniões de grupos representativos dos vários estabelecimentos do agrupamento
- ◆ 69. A participação no processo de auto-avaliação deve ser feita através de reuniões de grupos representativos de toda a comunidade educativa

**7. Destinatários da auto-avaliação** - Esta dimensão tinha 3 itens

- ◆ 9. O primeiro destinatário da auto-avaliação é a comunidade educativa
- ◆ 30. A sociedade é um dos destinatários da auto-avaliação
- ◆ 25. O Ministério da Educação é um dos destinatários da auto-avaliação

**8. A auto-avaliação como processo identitário e de eficácia do agrupamento** - Esta dimensão tinha 8 itens

- ◆ 8. O relatório de auto-avaliação deve ser divulgado a toda a comunidade escolar, em assembleia geral
- ◆ 19. O relatório de auto-avaliação deve ser divulgado a toda a comunidade escolar, através de reuniões sectoriais
- ◆ 41. A auto-avaliação permite a construção de objectivos comuns ao agrupamento
- ◆ 52. A auto-avaliação contribui para a construção da identidade do agrupamento
- ◆ 66. A auto-avaliação permite definir projectos, espaços e recursos comuns ao agrupamento
- ◆ 51. A auto-avaliação permite a uniformização de documentos em todo o agrupamento
- ◆ 70. A auto-avaliação possibilita a construção de áreas de excelência no agrupamento
- ◆ 38. O modelo actual de auto-avaliação do agrupamento é eficaz para a melhoria do processo educativo

**9. Impacto do processo de auto-avaliação** – Esta dimensão continha 7 itens

- ◆ 42. Os projectos devem indicar claramente os resultados esperados e as evidências que serão objecto de auto-avaliação
- ◆ 53. A auto-avaliação contribui para a eficácia do ensino e da aprendizagem
- ◆ 64. A auto-avaliação permite melhorar os Projectos Curriculares de Turma
- ◆ 58. A auto-avaliação tem de ser complementada pela avaliação externa
- ◆ 33. Os objectivos da auto-avaliação devem ser claros
- ◆ 48. A auto-avaliação mede o grau de concretização do Projecto Educativo do Agrupamento
- ◆ 71. A auto-avaliação conduz ao desenvolvimento da autonomia do agrupamento

**10. Funções dos órgãos de administração e gestão e estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação** – Esta dimensão continha 8 itens

- ◆ 10. O Conselho Executivo deve dirigir o processo de auto-avaliação
- ◆ 21. A eficácia do processo de auto-avaliação depende do Conselho Executivo
- ◆ 54. O Conselho Executivo tem uma função de charneira para unir a parte pedagógica com a parte administrativa
- ◆ 65. A Assembleia é o órgão máximo e privilegiado para conduzir o processo de auto-avaliação
- ◆ 43. O Conselho Pedagógico tem como função a análise do processo de auto-avaliação
- ◆ 72. A comunicação por parte do Conselho Pedagógico é determinante na eficácia da auto-avaliação
- ◆ 11. O Conselho Pedagógico é o órgão fundamental para pôr em prática a melhoria do processo de auto-avaliação

- ◆ 44. As estruturas de orientação educativa devem explicitar áreas e indicadores de auto-avaliação

Segundo Carmo e Ferreira (1998: 218), "*A validade interna diz respeito à correspondência entre os resultados e a realidade*" e pode ser assegurada "*verificando se os dados recolhidos estão de acordo com o que os participantes disseram ou fizeram e se a sua interpretação foi correctamente feita*"

Neste estudo a **validade interna** foi assegurada pela construção cuidada e pertinente das questões relativas ao processo de auto-avaliação, fruto não só da revisão da literatura, das entrevistas exploratórias e da testagem do inquérito por questionário. A selecção dos informantes privilegiados, para as entrevistas exploratórias e para o questionário-teste contribuiu também para a correspondência entre os resultados da investigação e a realidade do agrupamento de escolas.

Também de acordo com os mesmos autores a **fiabilidade** "*...pode ser garantida sobretudo através de uma descrição pormenorizada e rigorosa da forma como o estudo foi realizado, a qual implica, não só uma explicitação dos pressupostos e da teoria subjacentes ao próprio estudo, mas também uma descrição do processo de recolha de dados e da forma como se obtiveram os resultados.*"

Quanto à validade externa, tendo em conta a natureza da temática, os resultados desta investigação só serão válidos para este agrupamento de escolas.

#### 2.1.4. Aplicação do questionário

O questionário foi aplicado a todos os professores e educadores de infância das escolas do agrupamento. Foram distribuídos 180 questionários, na terceira semana de Maio de 2007, em reuniões de Conselho de Docentes e de Departamentos Curriculares, tendo este procedimento possibilitado o esclarecimento sobre os seus objectivos. A sua recolha não foi imediata, devido às agendas de trabalho estarem sobrecarregadas. Foram recolhidos, posteriormente, 142 questionários (78,9%), pelos Coordenadores de Estabelecimento e de Departamento.

#### 2.1.5. Caracterização dos sujeitos de investigação

A caracterização pessoal e profissional dos professores e educadores inquiridos foi feita a partir das seguintes variáveis independentes: idade, sexo, habilitação literária, tempo de serviço, nível de ensino e função/cargo já exercido ou a exercer.

Como verificamos no gráfico 1, do total dos respondentes, 85% são do sexo feminino e 14% do sexo masculino.

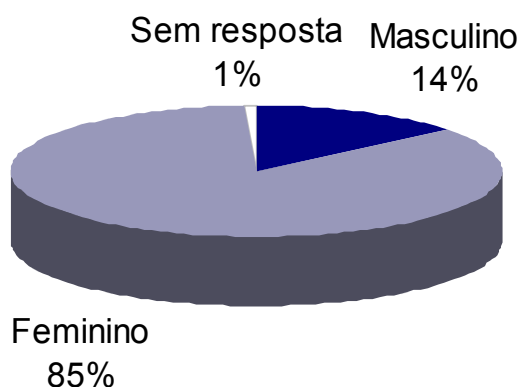


Gráfico 1: Distribuição dos respondentes por sexo

Relativamente à idade, constatamos que a maioria dos inquiridos (44%) tem mais de 45 anos (Gráfico 2).

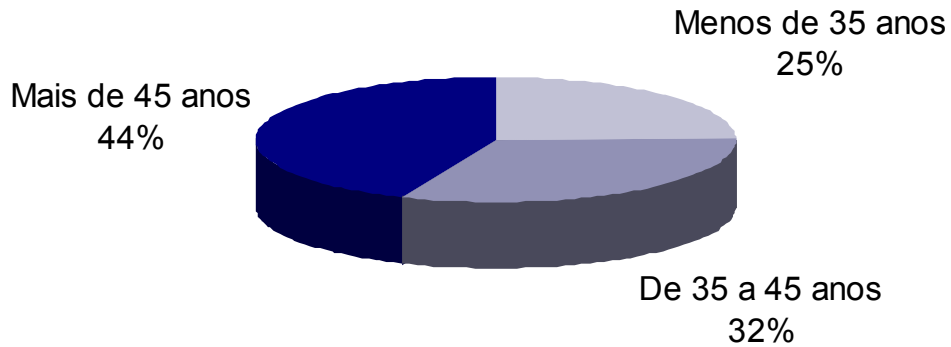


Gráfico 2: Distribuição dos respondentes por escalões etários

Como verificamos pela análise do gráfico 3, a maioria dos inquiridos tem o grau de licenciatura (82%). De salientar que há uma percentagem considerável de inquiridos (11%) com o grau de bacharelato.

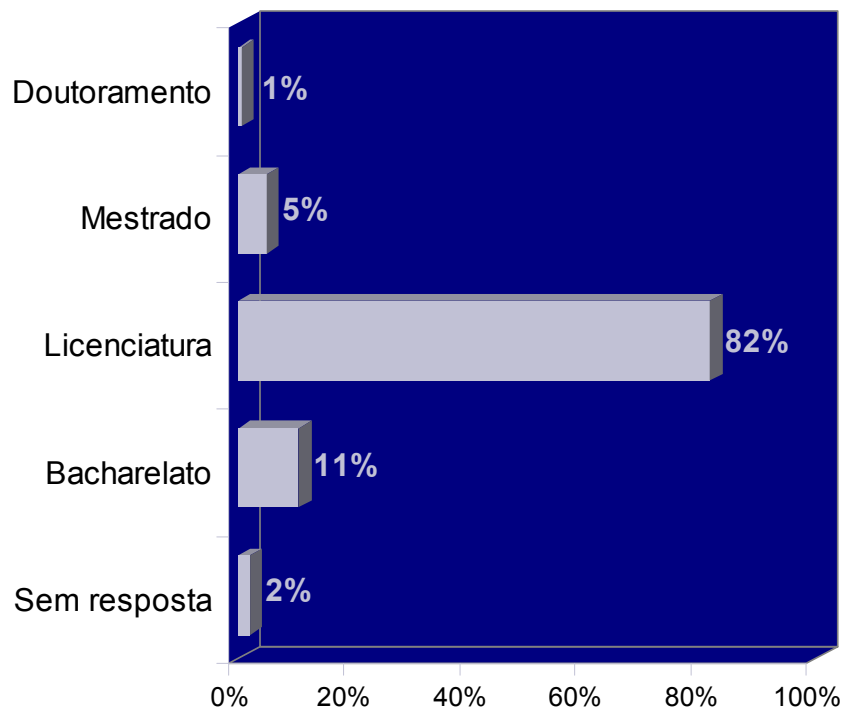


Gráfico 3: Distribuição dos respondentes quanto à habilitação académica

No quadro 12, verificamos que têm Licenciatura 100% dos respondentes do ensino pré-escolar, 80% do 1º ciclo, 87% do 2º ciclo e 77% do 3º ciclo. O 1º ciclo é o nível de ensino onde existe um maior número de professores com Bacharelato (16%).

Quadro 12: Distribuição dos respondentes por nível de ensino e habilitação

		Nível de ensino					
		%	Pré-escolar	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Sem informação
Habilitações	Doutoramento	-	-	-	-	3	-
	Mestrado	-	-	4	2	10	-
	Licenciatura	100	80	87	87	77	50
	Bacharelato	-	-	16	11	5	-
	Não responderam	-	-	-	-	5	50

No gráfico 4, podemos verificar que os inquiridos têm muitos anos de experiência profissional, já que 56% têm mais de 15 anos de serviço.

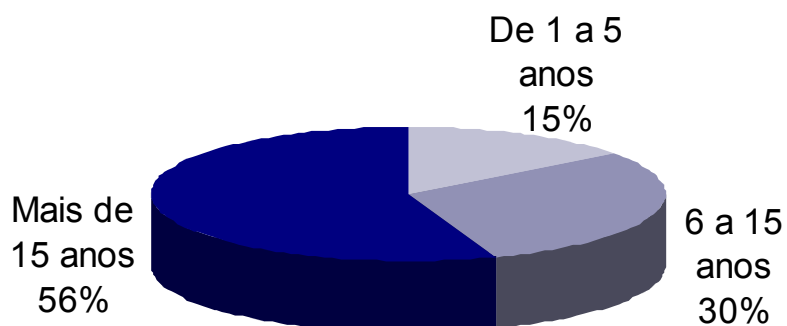


Gráfico 4: Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de serviço

A análise do gráfico 5, permite-nos concluir que 35% dos inquiridos lecciona o 1º ciclo. É de destacar que apenas 5% lecciona o ensino pré-escolar. Este resultado põe em evidência a fraca cobertura do ensino oficial no que respeita ao ensino pré-escolar.

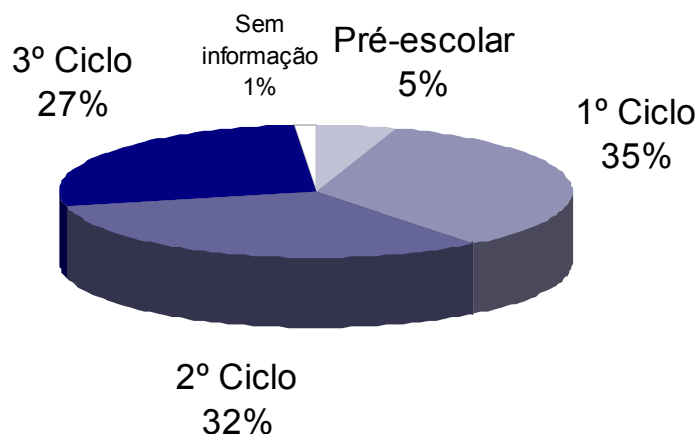


Gráfico 5: Distribuição dos respondentes quanto ao nível de ensino leccionado

Procedeu-se a uma análise para verificar as correlações entre a idade, o nível de ensino e os anos de serviço dos inquiridos, com a aplicação do *Coefficiente de Correlação de Spearman*, tendo-se concluído que efectivamente os mais velhos são os que apresentam mais anos de serviço (Quadro 13).

Quadro 13: Correlações entre idade, nível de ensino e anos de serviço

Correlações entre Idade, Nível de Ensino e Anos de Serviço

	Idade	Nível de Ensino	Anos de Serviço
Idade	1	0.158	<b>0.719</b>
Nível de Ensino	0.158	1	0.258
Anos de Serviço	<b>0.719</b>	0.258	1

Coefficiente de Correlação de Spearman

A análise do gráfico 6, permite-nos concluir que 55% dos inquiridos já desempenhou a função de Director de Turma, cargo que não existe ao nível do pré-escolar nem do 1º ciclo, embora o professor titular de turma e o educador de infância desempenhem a função de ligação à família, da mesma maneira que o Director de Turma. Verificamos também que a maioria dos cargos dizem respeito à estrutura de uma escola com 2º, 3º ciclo ou ensino secundário: Delegado de Grupo (34%), Coordenador de Departamento (18%) e Coordenador dos Directores de Turma (8%). Não sabemos se os representantes do 1º ciclo e do pré-escolar, no Conselho Pedagógico, responderam na variável "outros", que não foi sujeita a tratamento estatístico, por apresentar uma grande quantidade de outras funções que vão desde o professor titular de turma, ao professor que orienta o grupo-equipa do Desporto Escolar, passando ainda pelos Coordenadores de diferentes projectos, como a Saúde Escolar e os antigos Directores de escolas do 1º ciclo. Neste gráfico, encontramos alguns cargos que passaram a existir, a partir da homologação do agrupamento, como o de Coordenador de Estabelecimento.

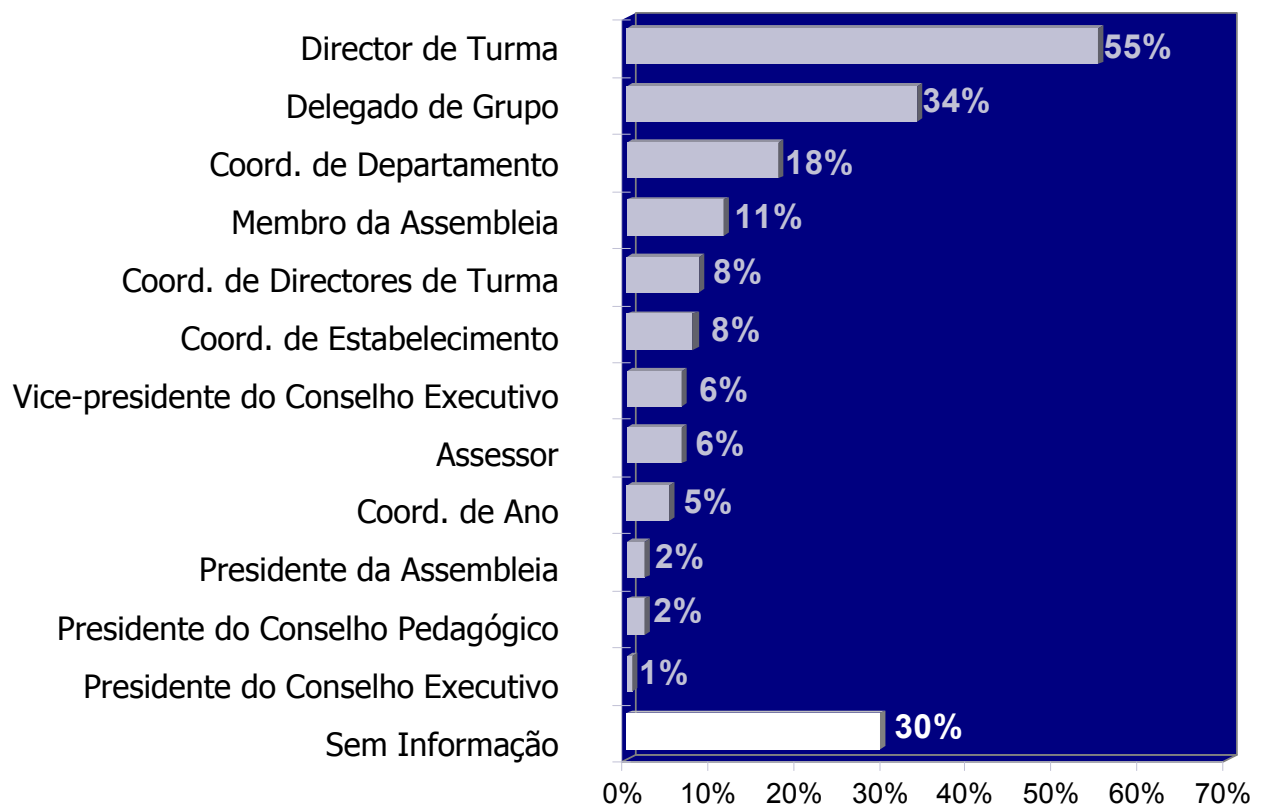


Gráfico 6: Distribuição dos respondentes por função que exercem ou já exerceram

### III. ANÁLISE E RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

#### 1. Descrição e análise dos resultados

Da leitura do gráfico 7, sobressai que as **motivações para a auto-avaliação** são internas à própria organização, excluindo-se factores externos como a comparação de resultados com outras escolas e a prestação de contas. Este facto pode ser observado através da leitura dos resultados apresentados na última coluna, em que os valores médios iguais ou superiores a três expressam a concordância parcial ou total relativamente a cada um dos itens desta dimensão.

De acordo com as respostas sobre as principais motivações para a auto-avaliação, constata-se que a quase totalidade dos inquiridos considera que a auto-avaliação contribui para encontrar pontos fracos e pontos fortes da organização e para melhorar a qualidade da prestação educativa.

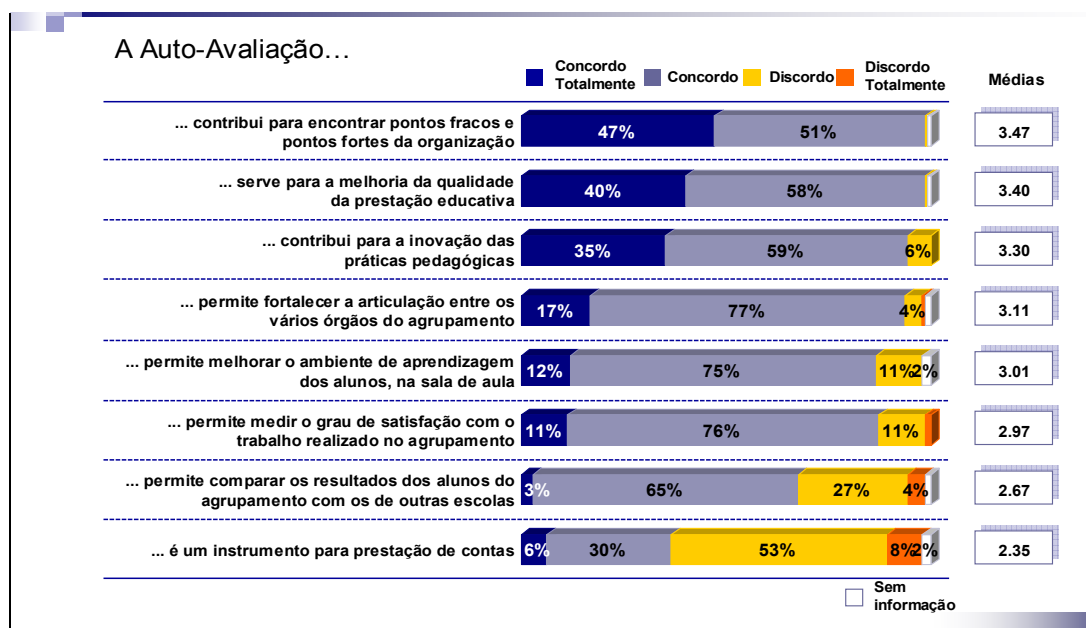


Gráfico 7: Motivações para que as escolas do agrupamento desenvolvam a auto-avaliação

A partir da análise de componentes principais, os oito itens originais referentes à dimensão “*Motivações para que as escolas do agrupamento desenvolvam a auto-avaliação*” foram reduzidos para quatro componentes principais com uma explicação de 68% da variação das variáveis (itens) originais (Figura 7). As componentes foram identificadas do seguinte modo:

Componente I - Melhoria

Componente II - Clima de escola

Componente III - Diagnóstico

Componente IV – “Benchmarking”

A componente I identificada como “*Melhoria*” é a variável com maior nível de explicação do conjunto de itens analisados neste grupo.

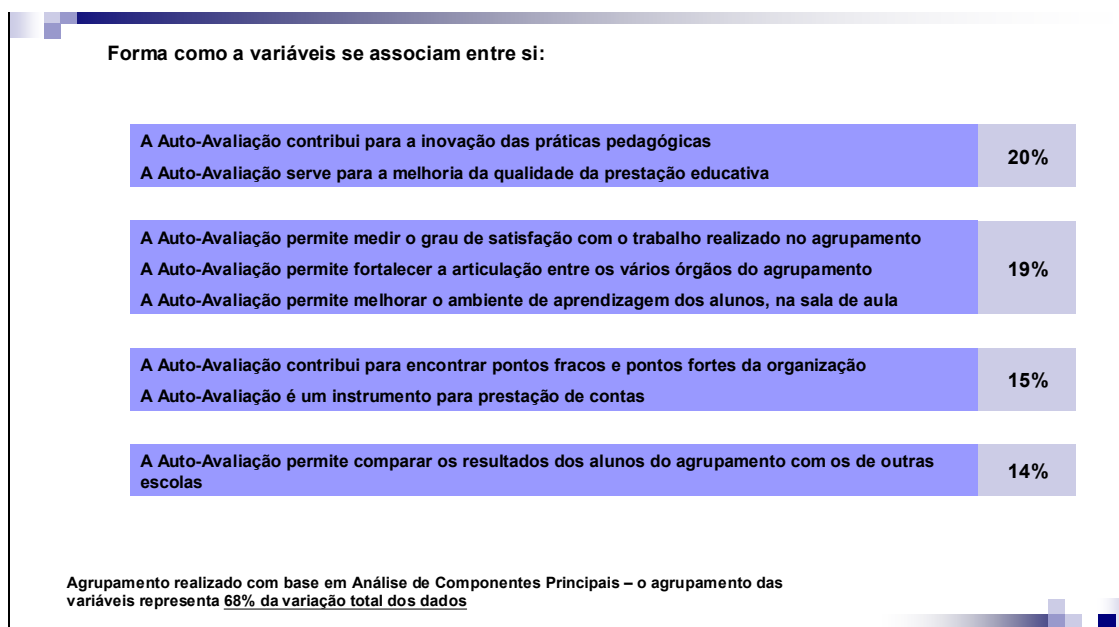


Figura 7: Associação das variáveis da dimensão “*motivações para que as escolas do agrupamento desenvolvam a auto-avaliação*”

Os respondentes têm a percepção de que as **práticas de auto-avaliação** existentes no agrupamento e apresentadas no gráfico 8, se baseiam, essencialmente, na elaboração de relatórios que abordam o Plano Anual de Actividades e questionários (itens com valores médios iguais ou superiores a três).

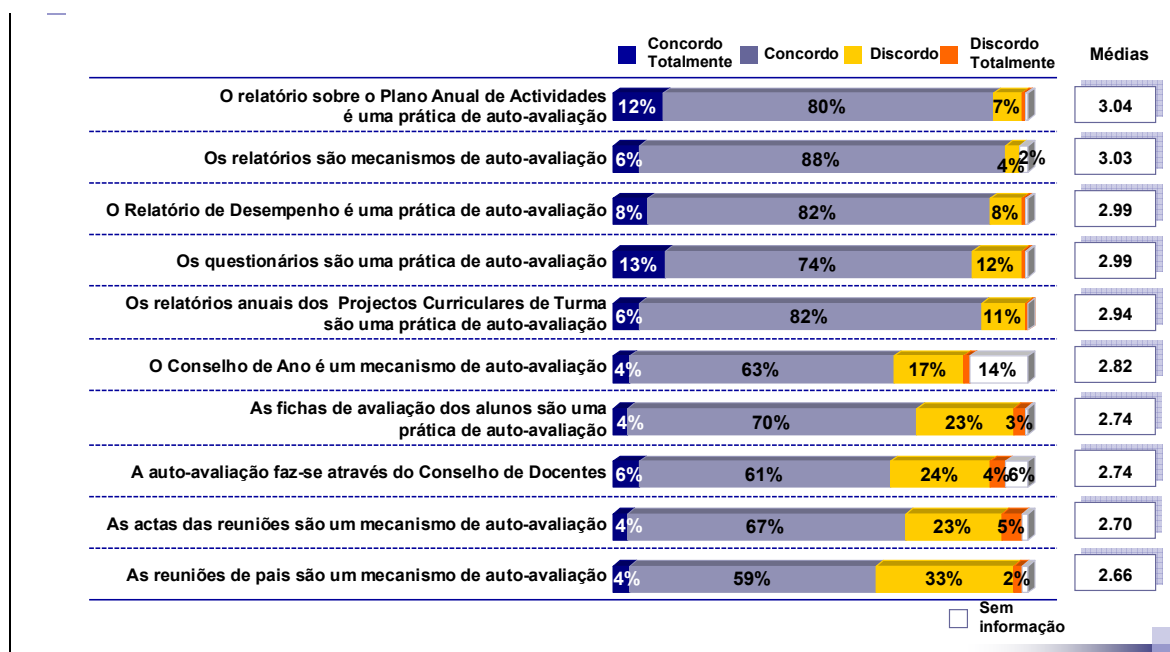


Gráfico 8: Práticas de auto-avaliação existentes no agrupamento

A partir da análise de componentes principais, os dez itens originais referentes à dimensão “Práticas de auto-avaliação existentes nas escolas do agrupamento” foram reduzidos para cinco componentes principais com uma explicação de 72% da variação das variáveis (itens) originais (Figura 8). As componentes foram identificadas do seguinte modo:

Componente I - Alunos

Componente II - Professores

Componente III - Turma

Componente IV – Escola

## Componente V – Conselho de Docentes

A componente I identificada como “*Alunos*” é a variável com maior nível de explicação do conjunto de itens analisados neste grupo.

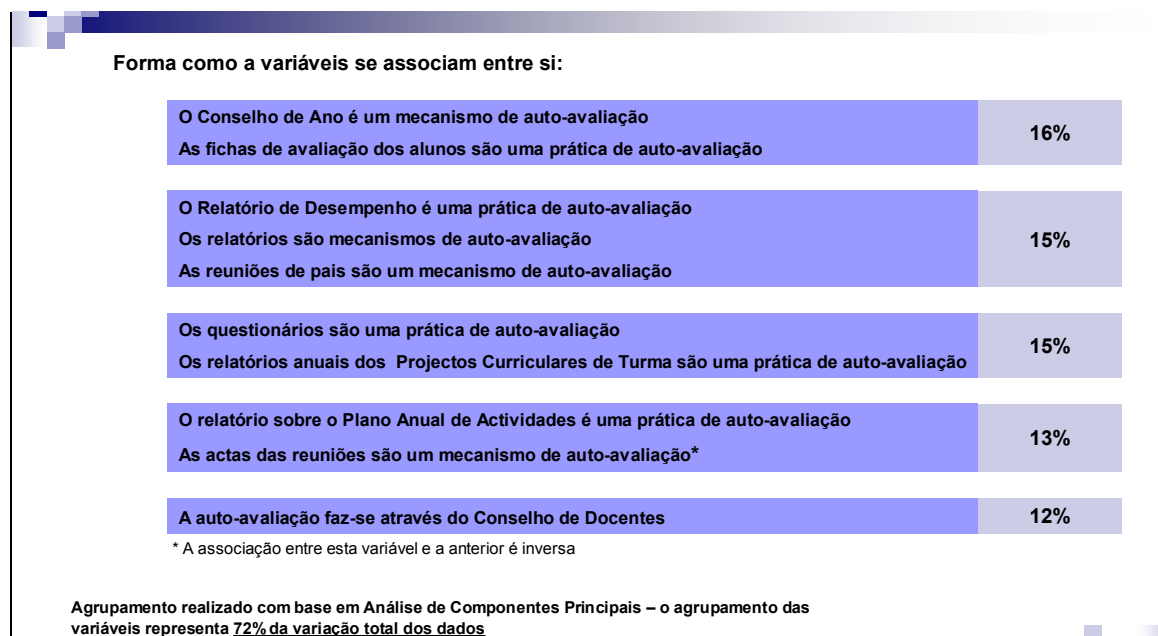


Figura 8: Associação das variáveis da dimensão “*Práticas de auto-avaliação existentes nas escolas do agrupamento*”

Relativamente aos principais **factores facilitadores da auto-avaliação**, as respostas dão destaque, sobretudo, a factores internos da organização escolar baseados na prática regular e sistemática da auto-avaliação (Gráfico 9). Factores externos como a política educativa e a pressão para a eficácia do agrupamento não são considerados facilitadores pela maioria dos inquiridos (itens com valores médios iguais ou inferiores a três).

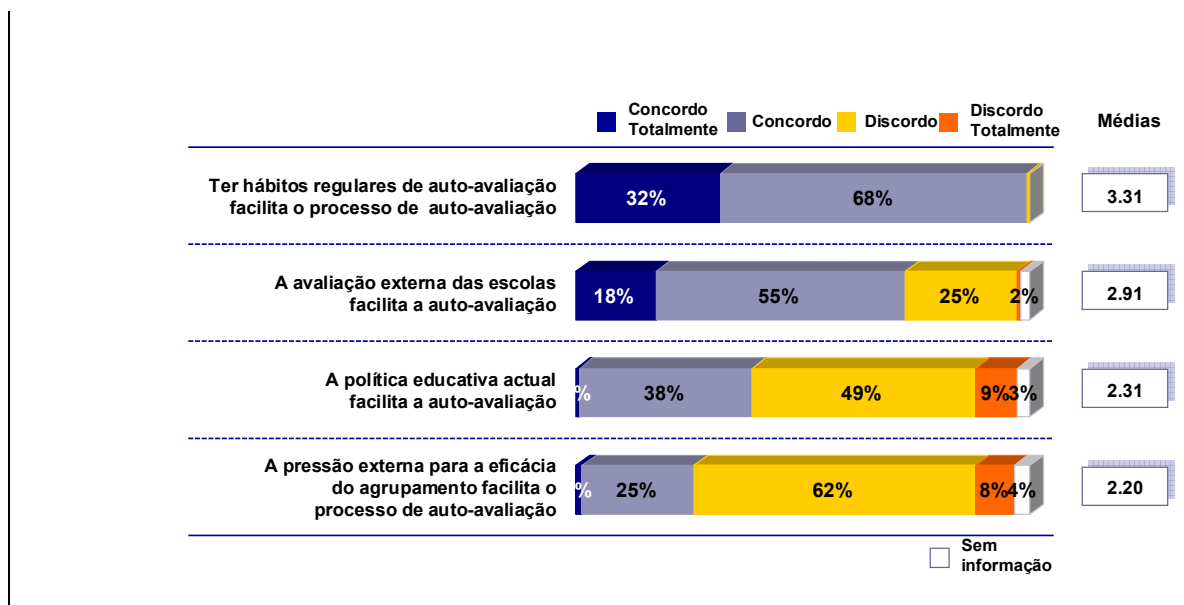


Gráfico 9: Factores internos e externos facilitadores da auto-avaliação

A partir da análise de componentes principais, os quatro itens originais referentes à dimensão “*Factores internos e externos facilitadores da auto-avaliação*” foram reduzidos para duas componentes principais com uma explicação de 66% da variação das variáveis (itens) originais (Figura 9). As componentes foram identificadas do seguinte modo:

Componente I - Sistematização da avaliação

Componente II - Imposição

A componente I identificada como “*Sistematização da avaliação*” é a variável com maior nível de explicação do conjunto de itens analisados neste grupo.

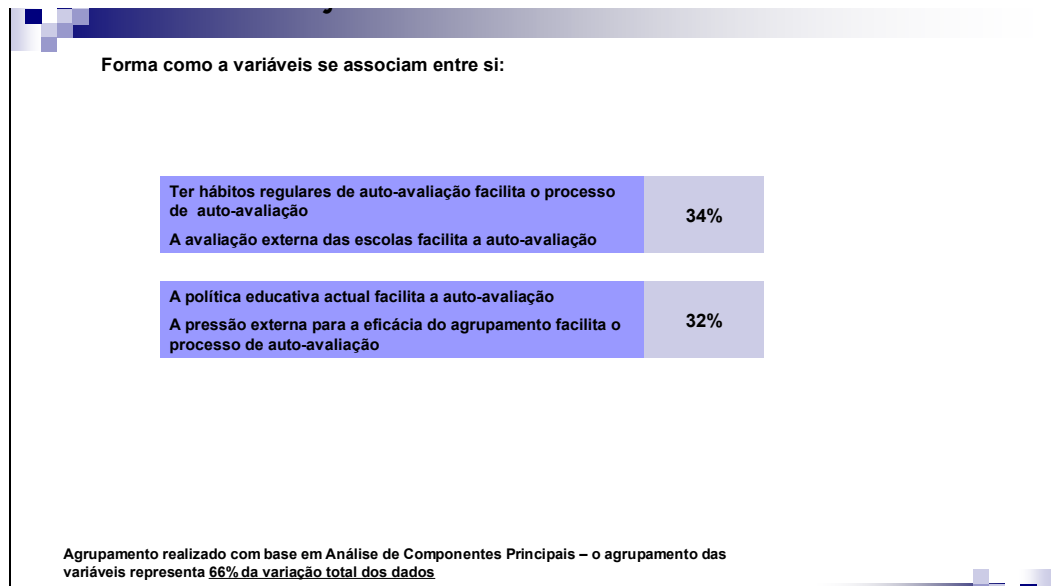


Figura 9: Associação das variáveis da dimensão “*Factores internos e externos facilitadores da auto-avaliação*”

As respostas obtidas relativamente aos **factores que dificultam a auto-avaliação**, reforçam a ideia de que este processo depende, essencialmente, da própria organização (Gráfico 10). A principal dificuldade é interna e passa pela articulação entre os diferentes órgãos do agrupamento, tendo ainda importância a clareza na comunicação e a cooperação entre os docentes (itens com valores médios iguais ou superiores a três)

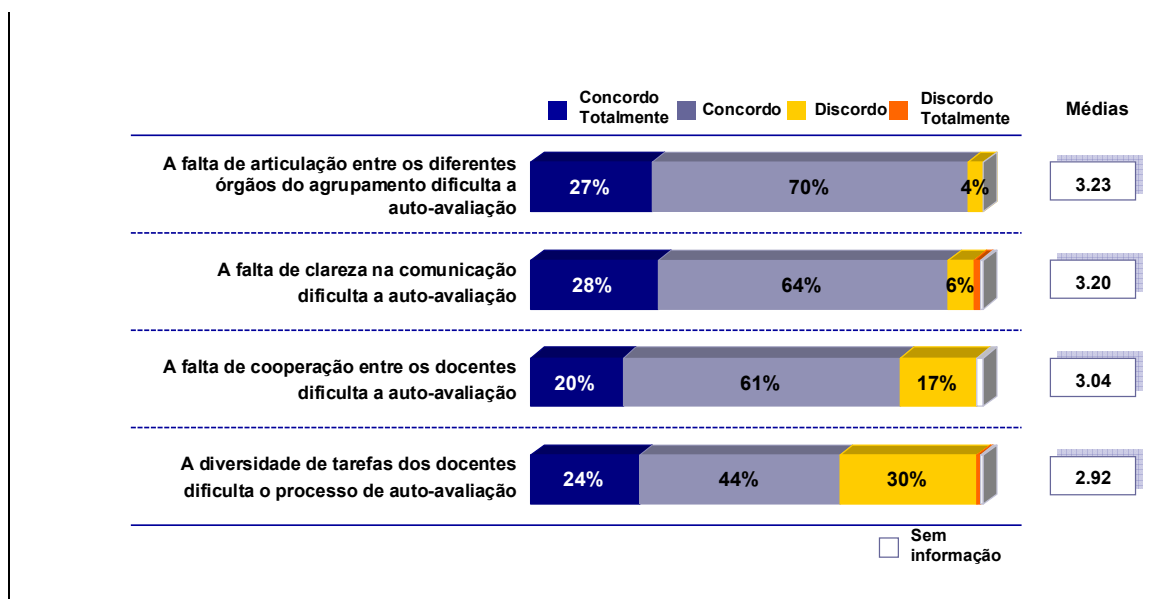


Gráfico 10: Factores internos e externos que dificultam a auto-avaliação

A partir da análise de componentes principais, os quatro itens originais referentes à dimensão “*Factores internos que dificultam a auto-avaliação*” foram reduzidos para duas componentes principais com uma explicação de 64% da variação das variáveis (itens) originais (Figura 10). As componentes foram identificadas do seguinte modo:

Componente I - Relação

Componente II – Diversidade de tarefas

A componente I identificada como “*Relação*” é a variável com maior nível de explicação do conjunto de itens analisados neste grupo.

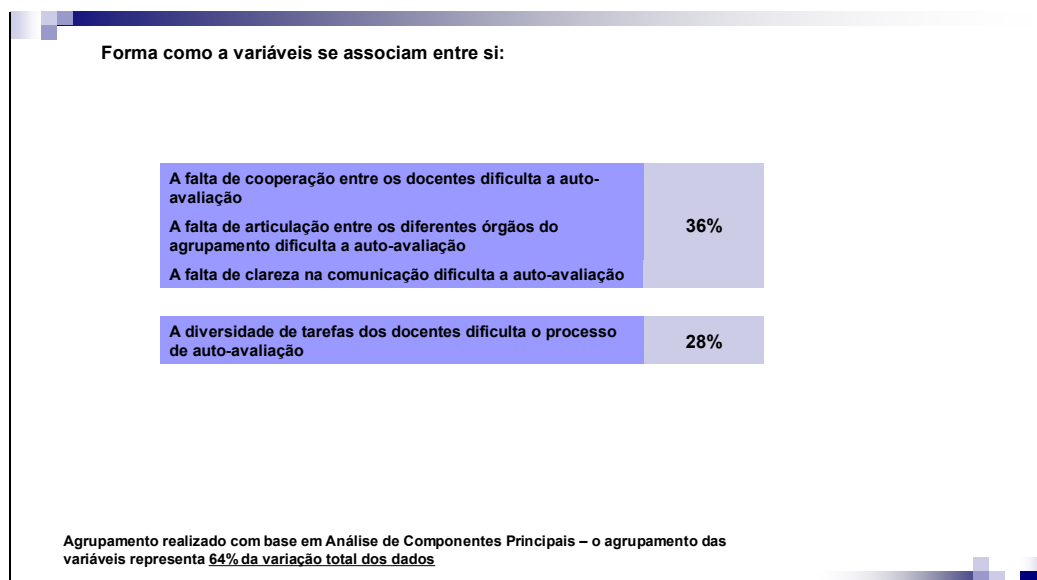


Figura 10: Associação das variáveis da dimensão “*Factores internos e externos que dificultam a auto-avaliação*”

No que diz respeito às **áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação**, apresentadas no gráfico 11, as respostas destacam o comportamento e indisciplina, havendo uma dispersão por diversos itens com valores médios iguais ou superiores a três.

Os itens menos relevantes são o enriquecimento curricular (média de 2.80), os níveis de formação dos docentes ( média de 2.70) e a adopção e utilização de manuais escolares (média de 2.54).

De uma forma geral, estas respostas indicam que os inquiridos optam pela avaliação de aspectos ligados ao aluno ou ao ambiente em que decorre a aprendizagem, sem considerar as áreas que se relacionam com o próprio professor. O enriquecimento curricular pode não ser sentido como uma realidade da responsabilidade do agrupamento, uma vez que não é aplicado em todas as escolas do 1º ciclo do agrupamento e, onde existe, é ministrado por entidades que são

exteriores à escola. Também os manuais escolares, apesar de serem o recurso mais utilizado na sala de aula, são vistos como uma realidade também exterior à própria organização escolar.

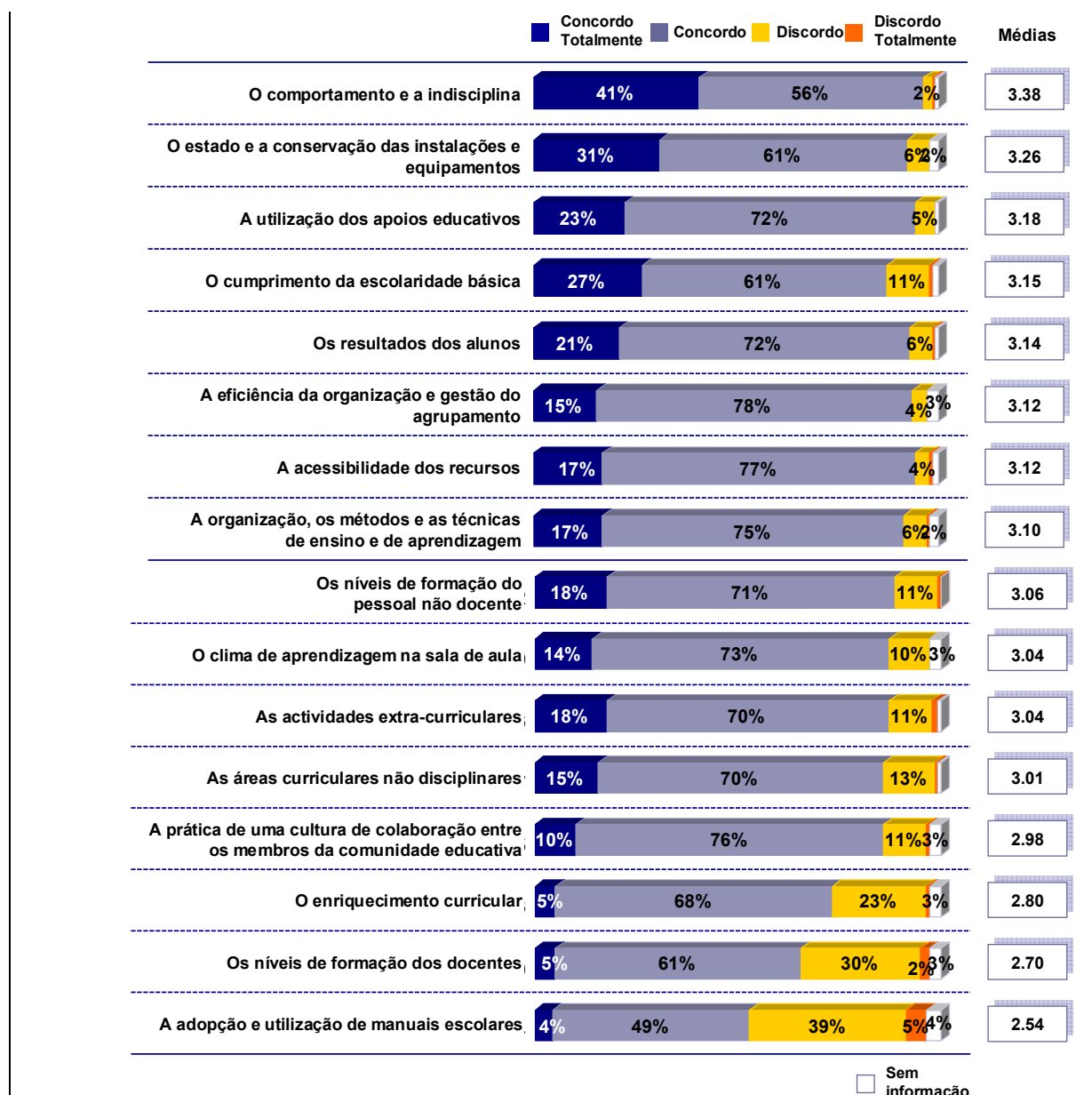


Gráfico 11: Áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação

A partir da análise de componentes principais, os dezasseis itens originais referentes à dimensão "Áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação" foram reduzidos para sete componentes principais com uma explicação de 71% da variação das variáveis (itens) originais (Figura 11). As componentes foram identificadas do seguinte modo:

Componente I - Formação pessoal e social

Componente II - Recursos humanos

Componente III - Docência

Componente IV - Aprendizagem

Componente V - Organização

Componente VI - Métodos e técnicas de ensino

Componente VII - Eficiência da organização

A componente I identificada como "*Formação pessoal e social*" é a variável com maior nível de explicação do conjunto de itens analisados neste grupo.

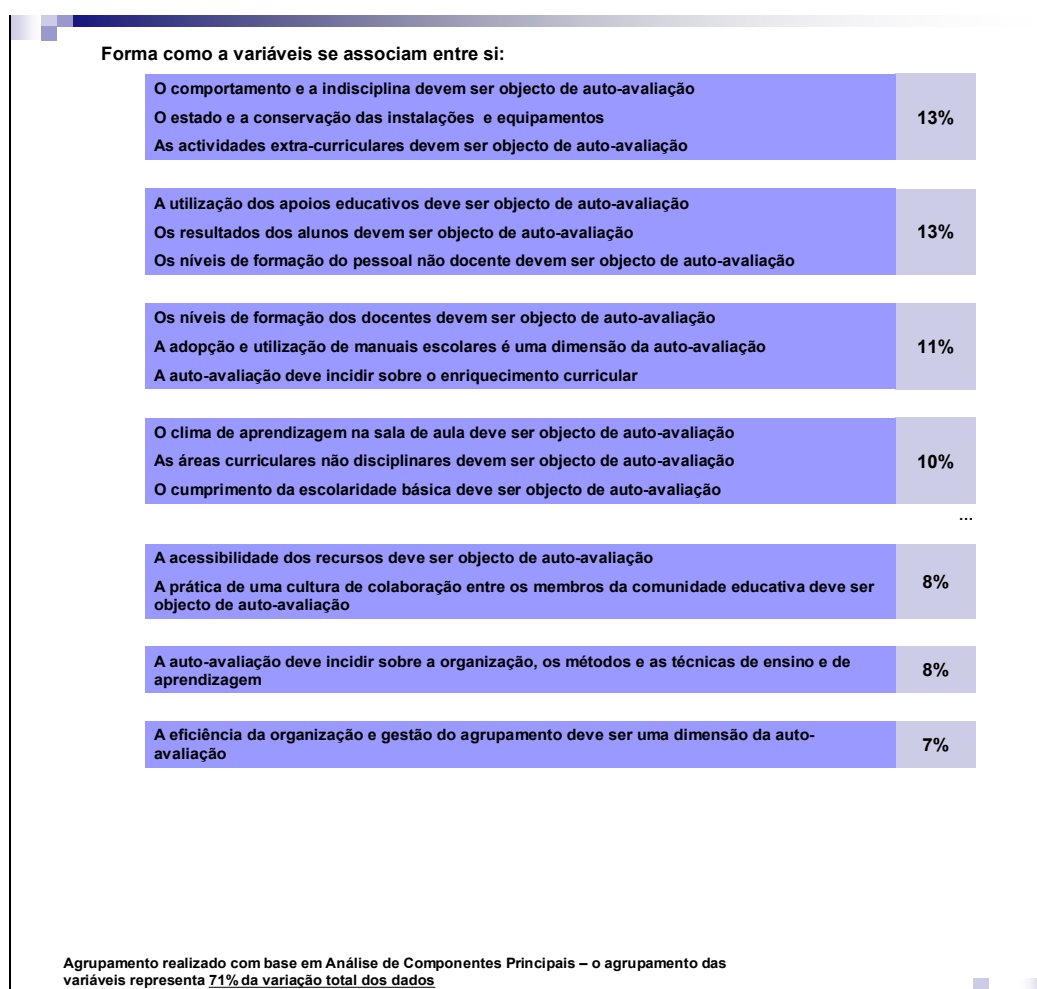


Figura 11: Associação das variáveis da dimensão "*Áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação*"

As respostas obtidas relativamente aos **participantes no processo de auto-avaliação** revelam que os instrumentos devem ser construídos colectivamente, todos os elementos da comunidade escolar devem participar e os parâmetros devem ser propostos pelos órgãos de gestão e administração (Gráfico 12).

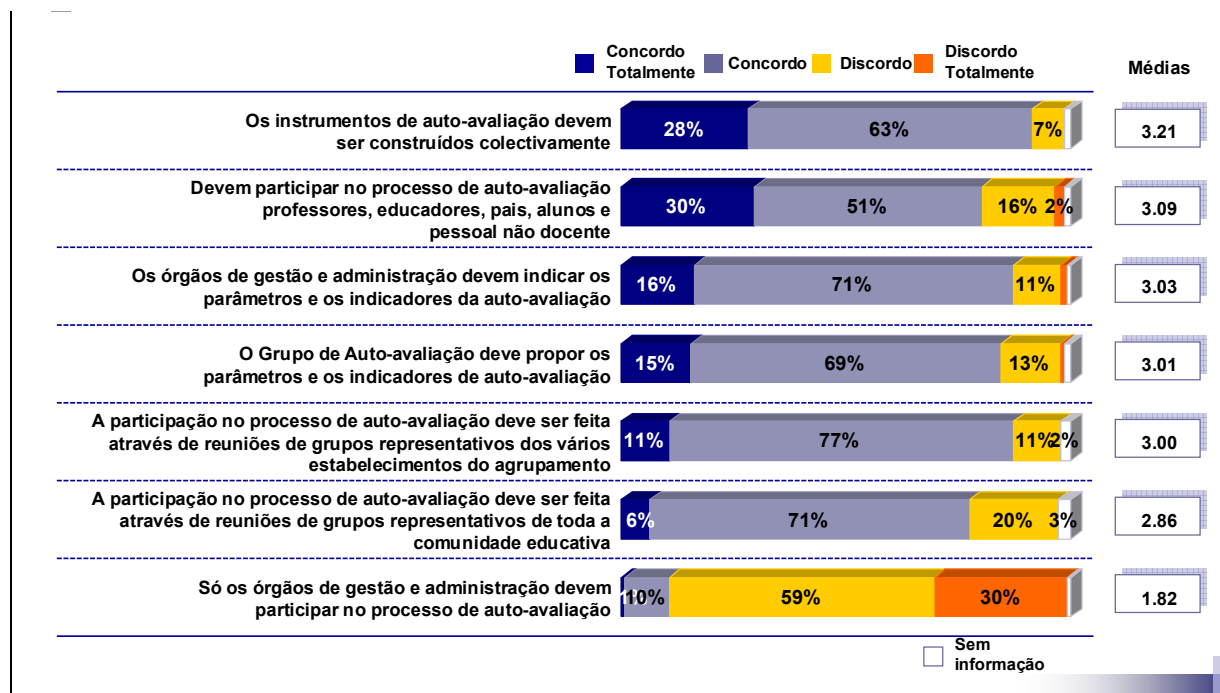


Gráfico 12: Participantes no processo de auto-avaliação e formas de o fazer

A partir da análise de componentes principais, os sete itens originais referentes à dimensão "*Participantes no processo de auto-avaliação*" foram reduzidos para quatro componentes principais com uma explicação de 73% da variação das variáveis (itens) originais (Figura 12). As componentes foram identificadas do seguinte modo:

Componente I - Parâmetros e indicadores

Componente II - Formas de participação

Componente III - Grupos representativos dos estabelecimentos

Componente IV – Instrumentos

A componente I identificada como “*Parâmetros e indicadores*” é a variável com maior nível de explicação do conjunto de itens analisados neste grupo. Na componente “*Instrumentos*”, a associação da variável “*Só os órgãos de gestão e administração devem participar no processo de auto-avaliação*” é inversa relativamente à variável “*Os instrumentos de auto-avaliação devem ser construídos colectivamente*”. Assim, os respondentes que defendem que o processo de construção dos instrumentos deve ser colectivo, não aceitam a ideia que apenas os órgãos de gestão e de administração participem no processo de auto-avaliação.

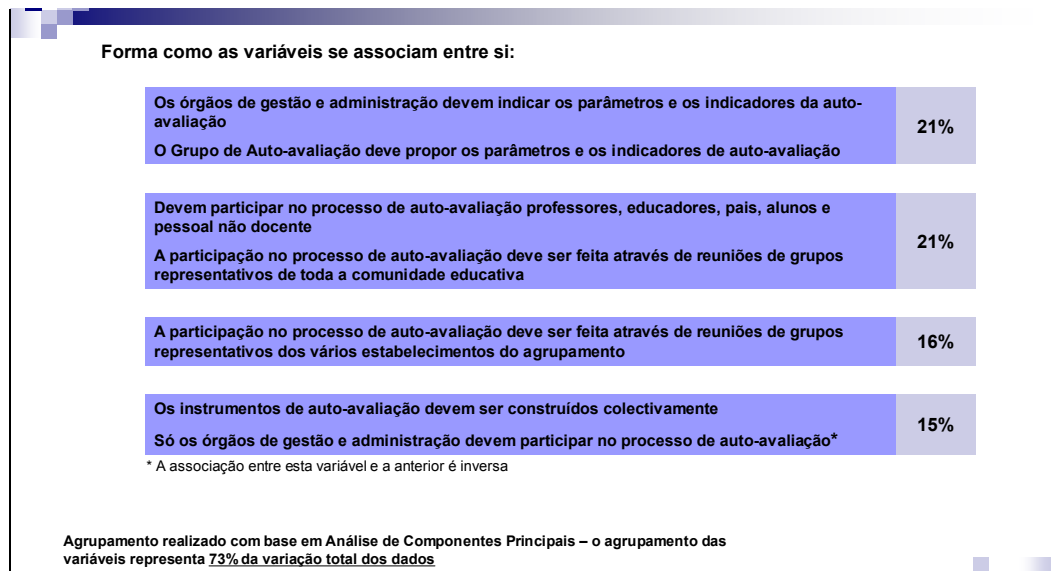


Figura 12: Associação das variáveis da dimensão “*Participantes no processo de auto-avaliação*”

Apesar de não haver qualquer item com valor médio igual ou superior a três, as respostas obtidas relativamente aos **destinatários da auto-avaliação**, indicam que a auto-avaliação se destina essencialmente à própria comunidade escolar, item com a média de 2,99 (Gráfico 13). 27% dos inquiridos discorda que um dos destinatários da auto-avaliação seja o Ministério da Educação. Estes dados revelam que a primeira função da auto-avaliação é o auto-conhecimento da própria organização escolar.

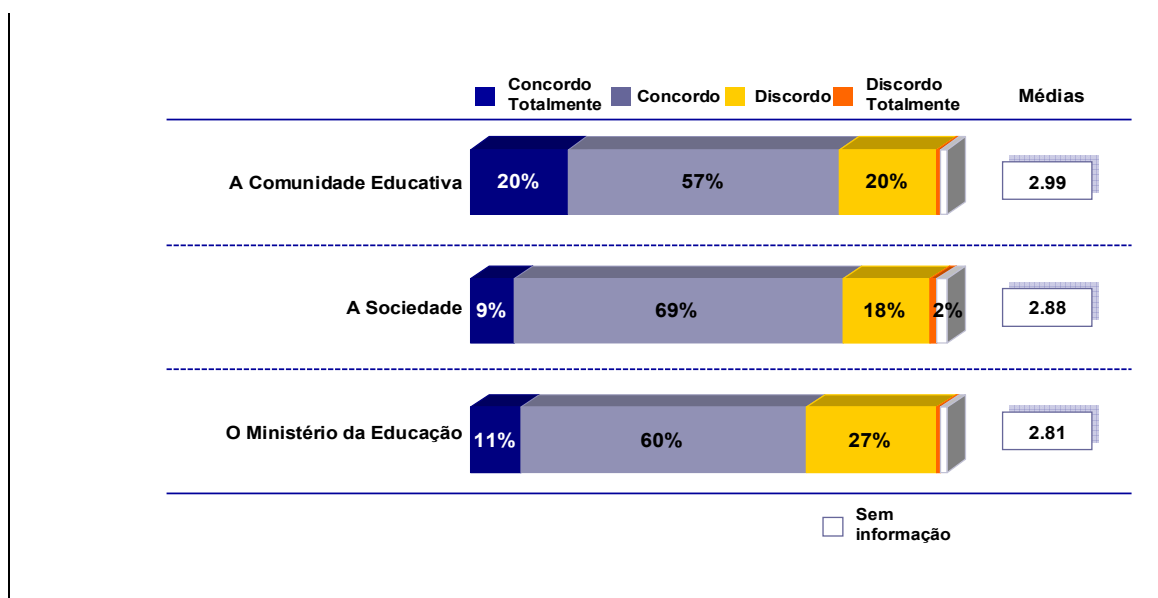


Gráfico 13: Destinatários da auto-avaliação

A partir da análise de componentes principais, os três itens originais referentes à dimensão “*Destinatários da auto-avaliação*” foram reduzidos para duas componentes principais com uma explicação de 78% da variação das variáveis (itens) originais (Figura 13). As componentes foram identificadas do seguinte modo:

Componente I - Externa

Componente II - Interna

A componente I identificada como “*Externa*” é a variável com maior nível de explicação do conjunto de itens analisados neste grupo.

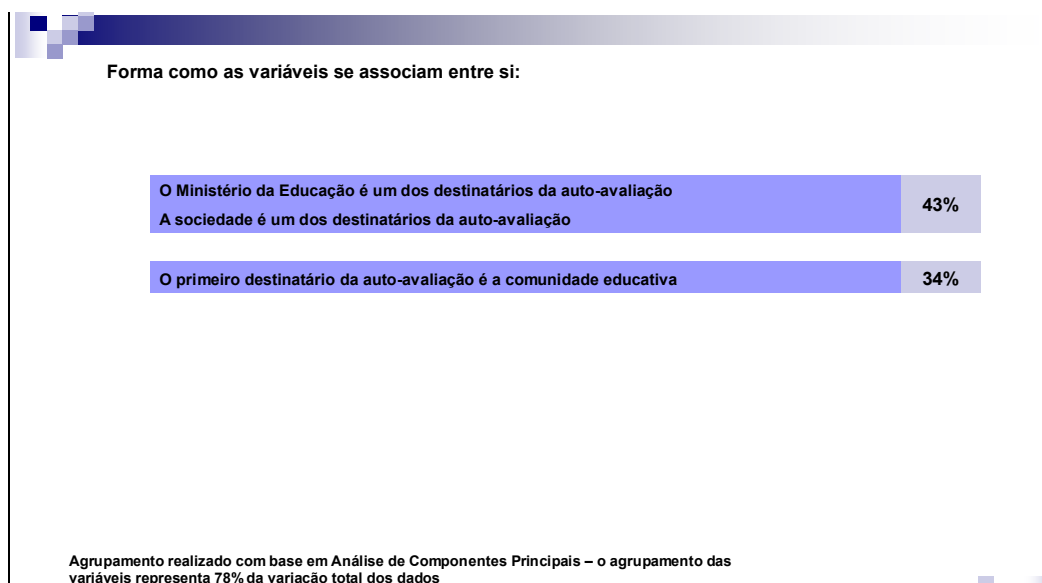
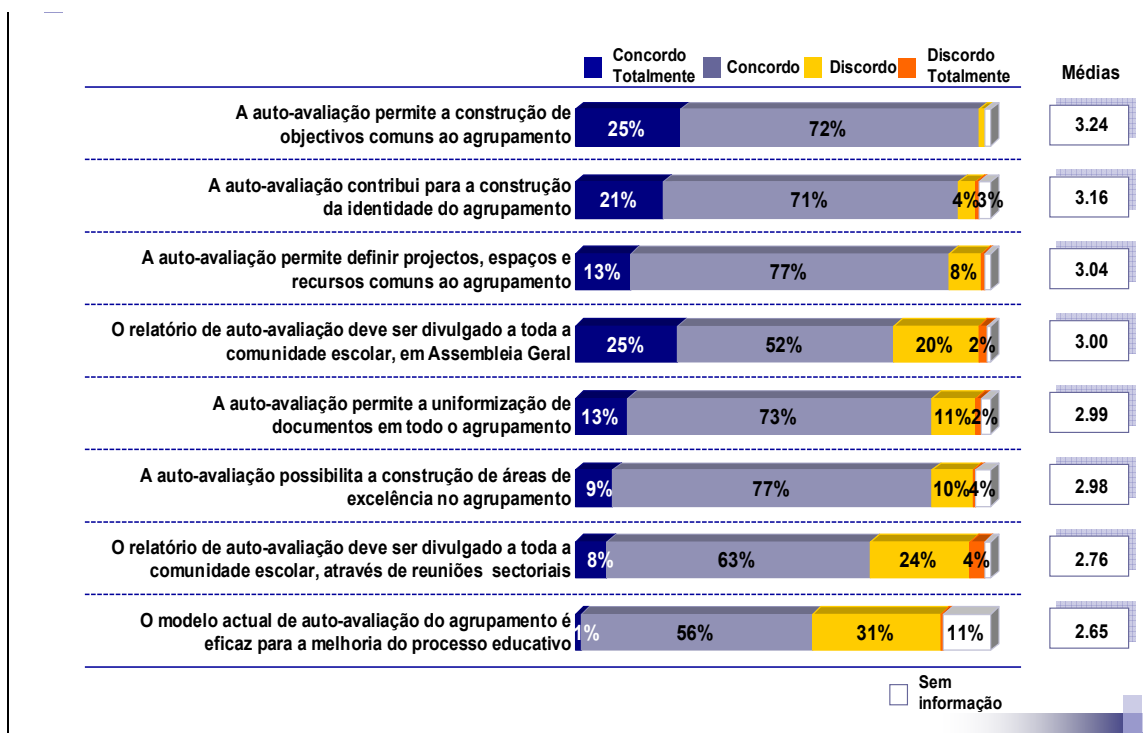


Figura 13: Associação das variáveis da dimensão “Destinatários da auto-avaliação”

No que diz respeito à **auto-avaliação como um mecanismo eficaz na construção da identidade do agrupamento e na melhoria do processo educativo**, dimensão apresentada no gráfico 14, as respostas indicam que a auto-avaliação possibilita a construção de objectivos comuns ao agrupamento (média de 3.24), a construção de uma identidade (média de 3.16), a definição de projectos, espaços e recursos comuns ao agrupamento (média de 3.04). Os respondentes optam pela divulgação do relatório da auto-avaliação a toda a comunidade escolar em assembleia geral, como forma de divulgação dos resultados (média de 3.00). É de salientar que 31% dos inquiridos discorda que o modelo actual de auto-avaliação seja eficaz para a melhoria do processo educativo e que 11% não respondeu a este mesmo item.

Estes dados revelam que os professores e educadores entendem que a auto-avaliação é um mecanismo eficaz na construção da identidade do agrupamento e na melhoria do processo educativo, porque possibilita uma construção comum e partilhada por todas as escolas que fazem parte do agrupamento (projectos, objectivos e recursos). No que diz respeito ao modelo actual de auto-avaliação parece haver um desconhecimento dos objectivos e do trabalho do grupo responsável pela auto-avaliação e da existência de mecanismos de auto-avaliação.



**Gráfico 14: A auto-avaliação como um mecanismo eficaz na construção da identidade do agrupamento e na melhoria do processo educativo**

A partir da análise de componentes principais, os oito itens originais referentes à dimensão “*A auto-avaliação como mecanismo eficaz na construção da identidade do agrupamento e na melhoria do processo educativo*” foram reduzidos para quatro componentes principais com uma explicação de 71% da variação das variáveis (itens) originais (Figura 14). As componentes foram identificadas do seguinte modo:

Componente I - Identidade

Componente II - Divulgação em assembleia geral

Componente III - Eficácia do modelo actual

Componente IV - Divulgação em reuniões sectoriais

A componente I identificada como “*Identidade*” é a variável com maior nível de explicação do conjunto de itens analisados neste grupo. Nesta componente

associaram-se cinco itens desta dimensão, tendo os restantes três itens permanecido sem associação.

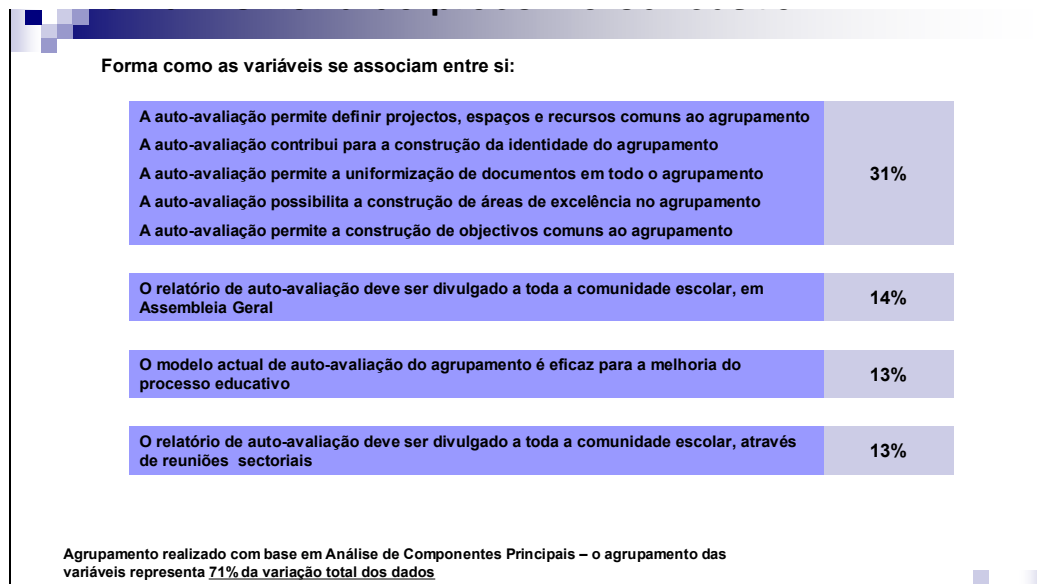


Figura 14: Associação das variáveis da dimensão “A auto-avaliação como mecanismo eficaz na construção da identidade do agrupamento e na melhoria do processo educativo”

As respostas obtidas relativamente às **expectativas sobre o impacto do processo de auto-avaliação**, apresentadas no gráfico 15, reforçam a ideia de que objectivos claros e projectos com indicação de resultados esperados contribuem para a eficácia do ensino e da aprendizagem, sendo a auto-avaliação um mecanismo que permite melhorar os Projectos Curriculares de Turma e conduzir ao desenvolvimento da autonomia do agrupamento (itens com valores médios iguais ou superiores a três).

19% dos respondentes discorda que a auto-avaliação mede o grau de concretização do Projecto Educativo do Agrupamento e 30% discorda que a auto-avaliação deve ser complementada com uma avaliação externa.

Se, por um lado, estes resultados podem revelar a percepção da dificuldade de implementar mecanismos de auto-avaliação que possibilitem medir a

concretização do Projecto Educativo, por outro, indiciam uma recusa da avaliação externa, enquanto complemento da auto-avaliação.

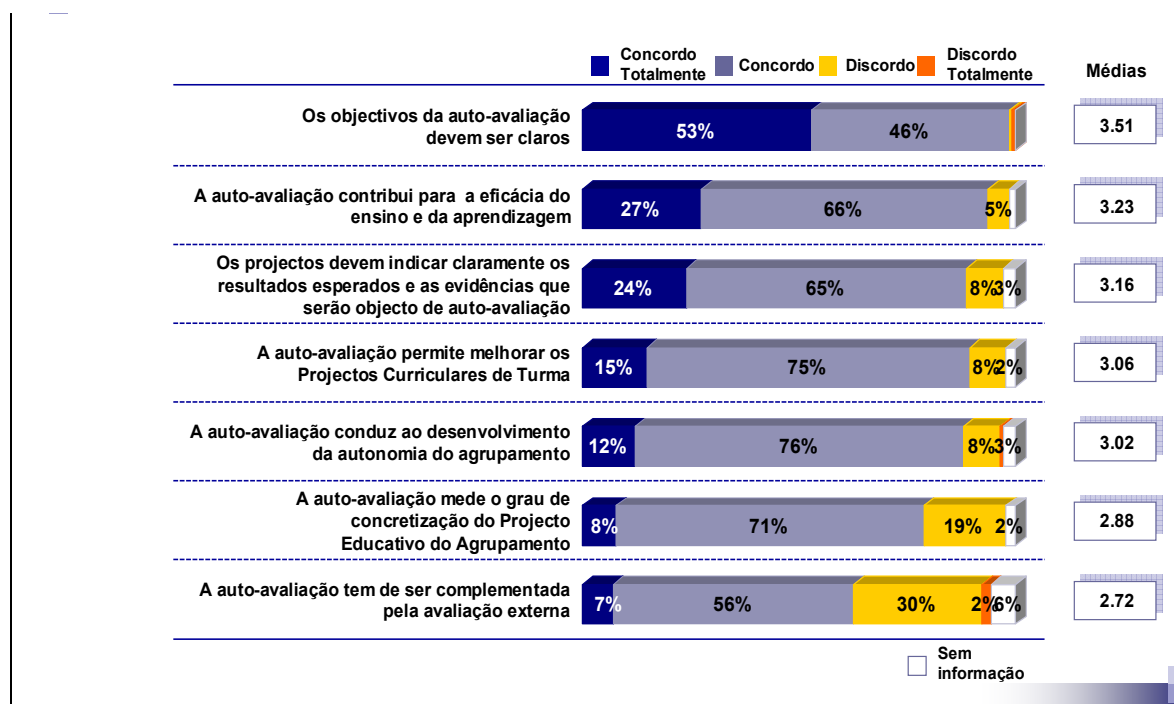


Gráfico 15: Expectativas sobre o impacto do processo de auto-avaliação

A partir da análise de componentes principais, os sete itens originais referentes à dimensão “*Expectativas sobre o impacto do processo de auto-avaliação no agrupamento*” foram reduzidos para quatro componentes principais com uma explicação de 72% da variação das variáveis (itens) originais (Figura 15). As componentes foram identificadas do seguinte modo:

Componente I - Evolução

Componente II - Objectividade

Componente III – Avaliação externa

Componente IV - Clareza

A componente I identificada como “*Evolução*” é a variável com maior nível de explicação do conjunto de itens analisados neste grupo.

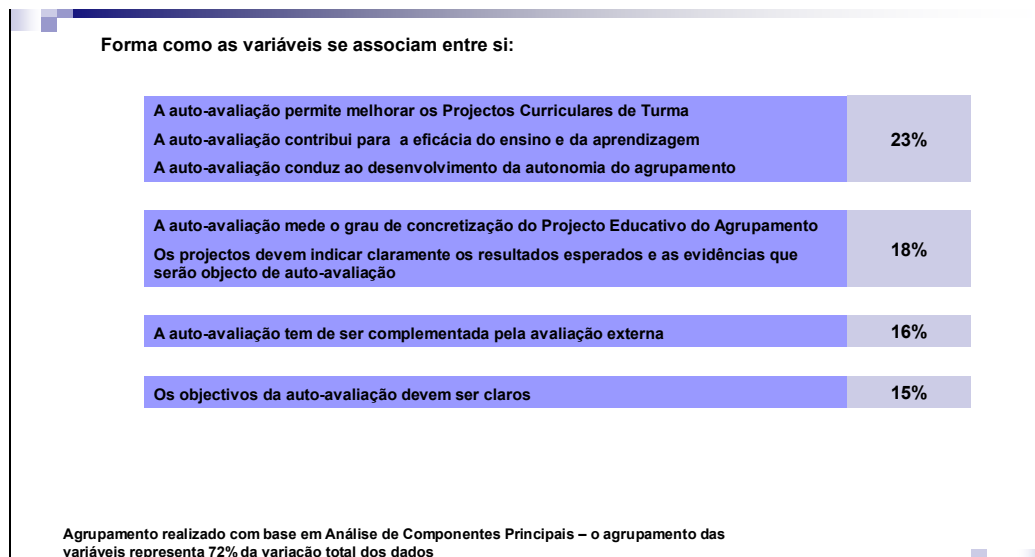
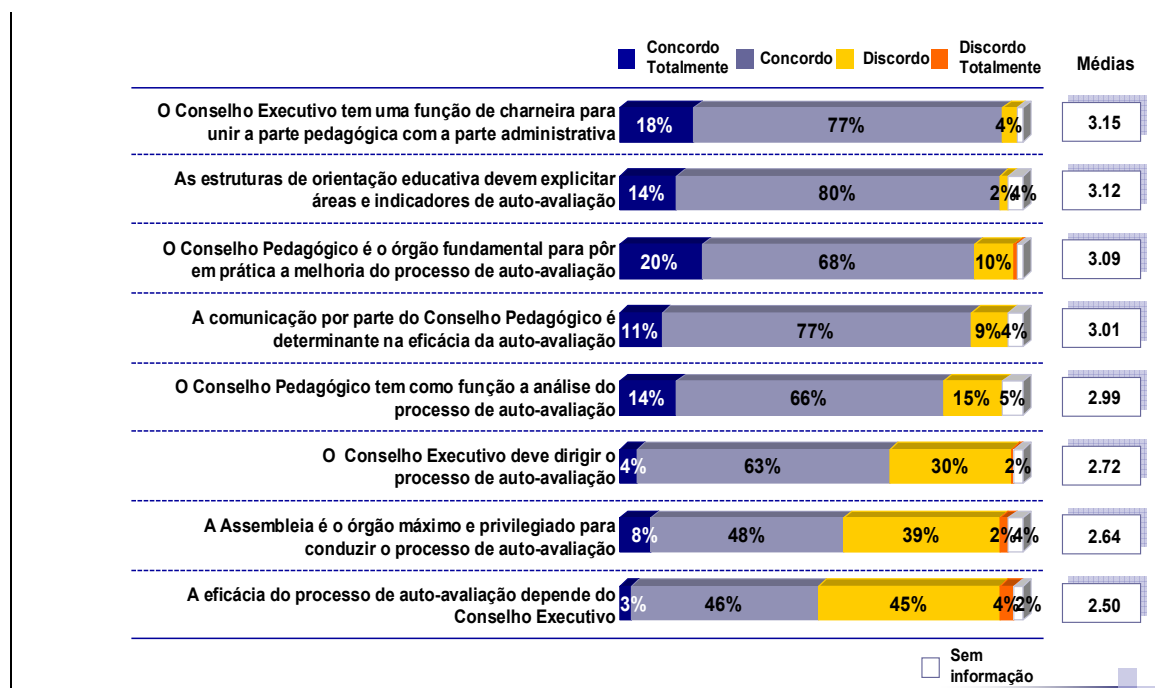


Figura 15: Associação das variáveis da dimensão “*Expectativas sobre o impacto do processo de auto-avaliação no agrupamento*”

Os respondentes valorizam as **funções dos diferentes órgãos de administração e gestão e das estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação**, indicando que o Conselho Executivo tem uma função de charneira para unir a parte pedagógica com a parte administrativa, cabendo às estruturas de orientação educativa a explicitação das áreas e dos indicadores da auto-avaliação (Gráfico 16). O Conselho Pedagógico é o órgão onde recai a função de pôr em prática a melhoria do processo de auto-avaliação assim como a comunicação por parte deste órgão é considerada determinante para a eficácia deste processo (itens com valores médios iguais ou superiores a três).

Destaca-se que 39% dos respondentes discorda que a Assembleia do Agrupamento seja o órgão máximo e privilegiado para conduzir o processo de auto-avaliação assim como 45% discorda que a eficácia do processo de auto-avaliação dependa do Conselho Executivo.

Estas respostas valorizam o papel do Conselho Pedagógico e das estruturas de orientação educativa na explicitação das áreas e dos indicadores do processo de auto-avaliação e indicam que estes são os órgãos preferenciais para implementar este processo.



**Gráfico 16: Funções dos diferentes órgãos de administração e gestão e das estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação**

A partir da análise de componentes principais, os oito itens originais referentes à dimensão “*Funções dos diferentes órgãos de administração e gestão e das estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação*” foram reduzidos para quatro componentes principais com uma explicação de 68% da variação das variáveis (itens) originais (Figura 16). As componentes foram identificadas do seguinte modo:

Componente I - Orientação

Componente II - Operacionalização

Componente III - Direcção

Componente IV – Eficácia

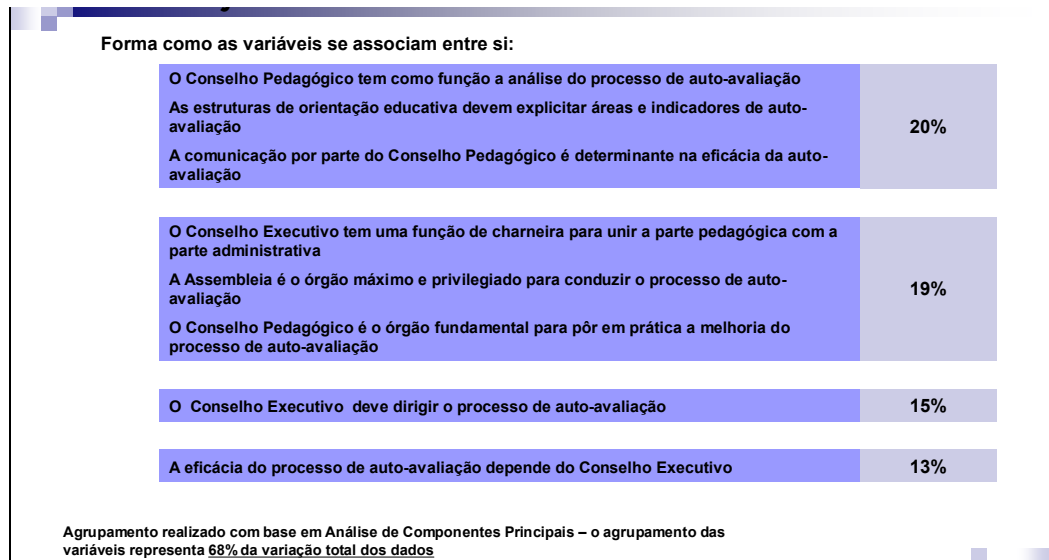


Figura 16: Associação das variáveis da dimensão “Funções dos diferentes órgãos de administração e gestão e das estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação”

A componente I identificada como “*Orientação*” é a variável com maior nível de explicação do conjunto de itens analisados neste grupo.

## 2. Interpretação dos resultados

Vivemos numa época de crise e transição, em que a diversidade, a pluralidade e a diferenciação são centrais numa **sociedade** marcadamente **complexa**. Este quadro social, designado, por alguns, de **pós-modernidade**, “é caracterizado por um conjunto de padrões e de paradoxos (Hargreaves, 1994), reveladores de tendências e de tensões, onde conflituam forças, algumas das quais decorrentes de estruturas de quadros sociais anteriores” (Caetano, 2004: 19). Hargreaves (1998: 93-95) explora sete dimensões da pós-modernidade, o seu carácter **paradoxal** e as suas consequências para os professores e para o seu trabalho. Revela-nos que “a flexibilidade ocupacional e a complexidade organizacional criam necessidades de **diversidade**, mas também tendências para a divisão (...) O paradoxo da globalização instala a **dúvida e insegurança** nacionais

*(...) **A incerteza moral e científica** reduz a confiança nas certezas factuais daquilo que se ensina (...) A **fluidez organizacional** coloca desafios às estruturas balcanizadas da educação no ensino secundário (...) A **ansiedade pessoal** e a **busca da autenticidade** transformam-se numa procura psicológica contínua (...) A sofisticação e a complexidade tecnológica criam um mundo de **imagens instantâneas** e de **aparências artificiais** (...) A compreensão do tempo e do espaço pode conduzir a uma maior flexibilidade (...) Os significados da pós-modernidade estão ainda em aberto, e as lutas com as forças burocráticas da modernidade ainda não foram resolvidas."*

A descrição e análise dos resultados do inquérito por questionário tem como pano de fundo esta visão da sociedade: complexa, insegura, em conflito, o que pressupõe uma procura constante de adaptação e mudança.

À luz da Teoria Geral dos Sistemas cada **sistema** "é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o supra-sistema (...) Também o supra-sistema faz parte de um supra-sistema maior. Esse encadeamento parece ser infinito." (Chiavenato, 2000: 544). A organização escolar objecto deste estudo não é uma ilha. Enquanto sistema aberto recebe influências do meio onde se insere, da política nacional e europeia, mais especificamente do sistema educativo português (ambiente). No interior da própria organização existem diversos subsistemas que interagem entre si, como por exemplo os professores, os alunos, os pais e o pessoal auxiliar e técnico. Por sua vez, cada um destes grupos tem no seu interior outros subsistemas.

Nos últimos anos, a problemática da **avaliação de escola** tem assumido uma enorme visibilidade no sistema educativo português. Os debates sobre a qualidade do sistema educativo, em geral, e das escolas, em particular, têm agitado os diversos actores em torno da temática – Avaliação de Escola.

De acordo com Clímaco (1992), a importância da avaliação educacional prende-se com alguns factores que destacamos seguidamente:

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

Aqui chegados, interessa-nos retomar a definição de avaliação que apresentámos na página 26, porque inclui a tomada de decisão no interior do próprio conceito (Tenbrink e Ketele, citados por Alaiz et al). Avaliar é um processo contínuo e sistemático, em espiral, que comporta um diagnóstico, uma reflexão, uma decisão e um agir sobre a realidade. Desta forma, a escola reforça a sua capacidade de planear e implementar o seu processo de melhoria. Na esteira de Alaiz et al. (2003: 33) *“numa perspectiva de desenvolvimento, a abordagem avaliativa mais adequada é a da auto-avaliação, porque é contextualizada, envolve os actores e tem a vantagem de, em tempo útil, fornecer informação susceptível de ser mobilizada de imediato para encetar processos de melhoria.”* De acordo ainda com estes autores a comunicação e a negociação são operações que devem ser tidas em conta em processos de avaliação de uma organização escolar, porque a condicionam (2003: 10).

Interessa agora referir o conceito de **aprendizagem organizacional**. Aprender implica um sujeito que *“revê e reflecte sobre os seus actos e que é capaz de fazer uso de uma forma crítica do seu património de experiências em prol da melhoria”* (Góis e Gonçalves, 2005:96). A noção de organização como uma construção, com uma cultura e identidade próprias e que evidencia uma capacidade própria para aprender está relacionada com o conceito de aprendizagem organizacional. O conceito de **escola aprendente** é uma das orientações que se desenvolveram a partir da Escola das Relações Humanas, passando pelo Movimento do Desenvolvimento Organizacional. Este último, *“está relacionado com os conceitos*

*de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança*” (Chiavenato, 2000: 443).

Da análise efectuada aos resultados dos inquéritos por questionário salientam-se alguns aspectos. A auto-avaliação é percebida como uma realidade já existente no agrupamento. É considerada essencial para a aprendizagem e melhoria da organização e da qualidade do serviço educativo, o que não acontece com a avaliação externa, que não é desejada. Esta perspectiva está em contradição com as teorias que defendem uma complementaridade entre avaliação externa e auto-avaliação. Este resultado parece ser o reflexo de uma prática de avaliação externa que se tem pautado pela preocupação de medir os resultados, descurando a importância da avaliação dos processos, mecanismo fundamental numa política de melhoria organizacional e conseqüentemente de melhoria de resultados. Esta política parece ser percebida pelos professores e pelos educadores do agrupamento como uma dificuldade acrescida ao seu trabalho quotidiano, quando deveria ser uma política facilitadora, conducente à reflexão/formação, na linha da investigação-acção, que esbata a separação da dicotomia teoria/prática. Como afirma Caetano (2004: 13), *“...a investigação acompanha a acção e a acção surge como um dos processos de investigação para a construção de uma compreensão/conhecimento sobre a acção e contextos, sendo este conhecimento reinvestido na própria acção, pois visa a sua regulação/transformação”*.

Ao nível da investigação das organizações escolares, as abordagens sistémicas baseiam-se numa visão mais holística da escola, o que acentua a importância da relação entre os actores educativos e a própria organização. Nesta perspectiva, a motivação/razão para a auto-avaliação interage com todas as outras variáveis, contribuindo para a cultura e o clima da organização, variáveis também fundamentais, quando se pretende inovar/melhorar.

A prática sistemática da auto-avaliação e a avaliação externa são destacados como factores facilitadores, o primeiro a nível interno e o segundo a nível externo. Este último aspecto parece estar em contradição com o que já dissemos anteriormente, em função dos resultados obtidos na dimensão “expectativas sobre o

impacto do processo de auto-avaliação”, onde os respondentes revelaram que, apesar de ser uma prática facilitadora da auto-avaliação, não reconhecem o seu impacto no próprio processo de auto-regulação. Dado que foi a partir da participação no Projecto Piloto de Avaliação Externa das Escolas que o agrupamento começou a planear o processo de auto-avaliação, tendo este modelo de avaliação um impacto positivo no desenvolvimento do processo de auto-regulação do agrupamento, este resultado parece indiciar alguma desconfiança relativamente a esta modalidade. Para além do motivo que já foi explanado na página anterior, é de referir, também, que parece existir um bloqueio relativamente a todos os aspectos que dizem respeito ao questionamento da actividade do professor, enquanto variável fundamental no processo de ensino e de aprendizagem, que se desenrola na sala de aula. É necessário, pois, analisar o clima da organização, para que a cooperação seja também um postulado dos professores e dos educadores para os professores e para os educadores, com reflexo na sala de aula e não apenas para os membros da comunidade educativa entre si.

O processo de auto-avaliação depende, essencialmente, da própria organização, onde a articulação entre os diferentes órgãos de gestão e a falta de colaboração entre os docentes são percebidos como dificuldades a superar. Para além do que foi exposto no parágrafo anterior, estes aspectos estão relacionados com a complexidade e dimensão da organização, enquanto agrupamento de escolas, dado ser uma realidade recente.

O comportamento e a indisciplina foram considerados como áreas que devem ser objecto de intervenção prioritária, não parecendo tão importante o clima de aprendizagem da sala de aula. Esta realidade reflecte o contexto social onde a organização escolar se insere e a necessidade de desenvolver competências pessoais e sociais nos alunos. É de realçar que os professores e os educadores não parecem relacionar o comportamento e a indisciplina com o clima de aprendizagem na sala de aula, como se estes itens não se influenciassem mutuamente.

Os instrumentos de auto-avaliação devem ser construídos colectivamente e os parâmetros devem ser propostos pelos órgãos de gestão e de administração. Os

destinatários da auto-avaliação são essencialmente os membros da comunidade escolar. Estes dados revelam que a primeira função da auto-avaliação é o auto-conhecimento da própria organização escolar, o que vem de encontro aos conceitos de desenvolvimento organizacional e de escola aprendente.

A auto-avaliação é um mecanismo estratégico de construção da identidade do agrupamento e na melhoria do processo educativo, devendo, por isso, haver um maior investimento, no desenvolvimento do processo, que se deve pautar pela participação, através de mecanismos de comunicação e de reflexão e de uma construção comum e partilhada por todas as escolas que fazem parte do agrupamento (projectos, objectivos e recursos). No que diz respeito ao modelo actual de auto-avaliação parece haver um desconhecimento dos objectivos e do trabalho do grupo responsável pela auto-avaliação, este aspecto indicia dificuldades de comunicação.

Para que a auto-avaliação seja eficaz, os objectivos devem ser claros e os projectos devem indicar os resultados esperados. As funções do Conselho Pedagógico e das estruturas de orientação educativa são valorizados neste processo. Com efeito, parece haver uma preocupação com a construção de planos de melhoria da organização escolar.

Este processo deve ter a intervenção de todos os elementos da comunidade: informação, participação e reflexão de todos para todos, professores, educadores, alunos, funcionários e encarregados de educação.

Em jeito de remate, podemos afirmar que a auto-avaliação parece estar a proporcionar o desenvolvimento de um processo de aprendizagem organizativa colectiva.

Num mundo em mutação, a reflexão é uma constante. *"Orientar-se tanto pelo valor da continuidade, como pelo valor da mudança, sendo estes valores não absolutos, mas relativos, em interacção mútua"* (Caetano, 2004: 25).

Quadro 14: Quadro síntese dos resultados e fundamentação teórica subjacente à interpretação dos dados

Dimensão	Resultados	Fundamentação Teórica
1. Motivações para a auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• melhorar a organização</li> <li>• melhorar a qualidade do serviço educativo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PÓS-MODERNIDADE TEORIA DOS SISTEMAS DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL ESCOLA APRENDEnte FORMAÇÃO: INVESTIGAÇÃO-AÇÃO</b></p>
2. Práticas de auto-avaliação existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elaboração de relatórios que abordam o Plano Anual de Actividades</li> <li>• questionários</li> </ul>	
3. Factores facilitadores da auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prática sistemática (nível interno)</li> <li>• avaliação externa (nível externo)</li> </ul>	
4. Factores que dificultam a auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• articulação entre os diferentes órgãos do agrupamento</li> <li>• clareza na comunicação</li> <li>• cooperação entre os docentes</li> </ul>	
5. Áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comportamento e indisciplina</li> <li>• o estado e a conservação das instalações</li> <li>• a utilização dos apoios educativos</li> </ul>	
6. Participantes no processo de auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• os instrumentos devem ser construídos colectivamente</li> <li>• todos os elementos da comunidade escolar devem participar</li> <li>• parâmetros e indicadores devem ser propostos pelos órgãos de gestão e administração</li> </ul>	

Dimensão	Resultados	Fundamentação Teórica
7. Destinatários da auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunidade educativa</li> </ul>	<p style="text-align: center;"> <b>PÓS-MODERNIDADE</b>  <b>TEORIA DOS SISTEMAS</b>  <b>DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</b>  <b>ESCOLA APRENDEnte</b>  <b>FORMAÇÃO: INVESTIGAÇÃO-AÇÃO</b> </p>
8. Auto-avaliação como um mecanismo eficaz na construção da identidade do agrupamento e na melhoria do processo educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• construção de objectivos comuns ao agrupamento</li> <li>• a construção de uma identidade</li> <li>• a definição de projectos, espaços e recursos comuns ao agrupamento</li> <li>• divulgação do relatório da auto-avaliação a toda a comunidade escolar em assembleia geral</li> </ul>	
9. Expectativas sobre o impacto do processo de auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• objectivos claros</li> <li>• eficácia do ensino e da aprendizagem</li> <li>• projectos com indicação de resultados esperados e evidências</li> <li>• melhorar os Projectos Curriculares de Turma</li> <li>• conduzir ao desenvolvimento da autonomia do agrupamento</li> </ul>	
10. Funções dos diferentes órgãos de administração e gestão e das estruturas de orientação educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o Conselho Executivo tem a função de unir a parte pedagógica com a parte administrativa</li> <li>• as estruturas de orientação educativa devem explicitar as áreas e os indicadores da auto-avaliação</li> <li>• o Conselho Pedagógico é o órgão fundamental para pôr em prática a melhoria do processo de auto-avaliação</li> <li>• A comunicação por parte do Conselho Pedagógico é determinante na eficácia da auto-avaliação</li> </ul>	

## **CONCLUSÃO**

Este estudo pretendia analisar qual a percepção dos professores e dos educadores de infância sobre a auto-avaliação do agrupamento em que leccionam, através de um inquérito por questionário, antecedido de entrevistas exploratórias.

Para enunciar as conclusões a que chegámos sobre esta matéria, apresentamos os aspectos que mais se destacaram.

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

Em primeiro lugar, destaca-se que a razão fundamental que justifica a auto-avaliação é a melhoria da organização e da prestação do serviço educativo.

Em segundo lugar, o corpo docente identifica como mecanismos de auto-avaliação existentes, no agrupamento, os relatórios, principalmente os que dizem respeito ao Plano Anual de Actividades e os questionários.

Em terceiro lugar, a sistematização da prática da auto-avaliação e a avaliação externa são realidades facilitadoras da auto-avaliação.

Em quarto lugar, a falta de articulação entre os diferentes órgãos do agrupamento, a falta de clareza na comunicação e a falta de cooperação são apontadas como realidades que dificultam a auto-avaliação.

Em quinto lugar, as áreas que, no entender dos professores e dos educadores de infância, devem ser objecto de auto-avaliação são o comportamento e a indisciplina, o estado e a conservação das instalações e equipamentos e a utilização dos apoios educativos.

Em sexto lugar, os intervenientes no processo de auto-avaliação deverão ser o corpo docente, os pais, os alunos e o pessoal não docente e a sua participação deve ter um carácter colectivo e ser feita através de reuniões de grupos representativos dos vários estabelecimentos do agrupamento. Esta forma de participação deverá ter como objectivo a construção dos instrumentos, enquanto os parâmetros e os indicadores devem ser propostos pelos Órgãos de Administração e Gestão e pelo Grupo de Auto-avaliação.

Em sétimo lugar, os professores e os educadores indicam a Comunidade Educativa como o destinatário preferencial da auto-avaliação.

Em oitavo lugar, os professores e os educadores de infância consideram que a auto-avaliação é um mecanismo eficaz na construção da identidade do agrupamento, porque permite a construção de objectivos e a definição de projectos, espaços e recursos comuns ao agrupamento. É importante indicar que os quatro informantes privilegiados das entrevistas exploratórias indicam a organização (órgãos de administração e gestão, objectivos comuns, uniformização de documentos...), como uma área que já une o agrupamento. Um deles refere que o agrupamento tem identidade própria, justificando assim a sua diferença relativamente a outros agrupamentos, enquanto outro refere o orgulho por o agrupamento funcionar, enquanto tal. Os entrevistados identificaram um projecto em que participaram todos os estabelecimentos do agrupamento (Marcha Solidária), a par do Desporto Escolar, da Matemática e da Segurança, para demonstrar que este agrupamento tem identidade própria.

Em nono lugar, o corpo docente espera que a auto-avaliação tenha impacto na organização escolar, principalmente no que se relaciona: com a definição de objectivos claros; com a eficácia do ensino e da aprendizagem; com a planificação de projectos, que devem indicar claramente os resultados esperados e as respectivas evidências; e com a melhoria dos Projectos Curriculares de Turma.

Em décimo lugar, o corpo docente salienta que para o desenvolvimento de uma auto-avaliação eficaz é importante a construção de objectivos, projectos, espaços e recursos comuns ao agrupamento.

Por último, o corpo docente tem a percepção de que num processo de auto-avaliação, o Conselho Executivo tem uma função de charneira para unir a parte pedagógica com a parte administrativa, as estruturas de orientação educativa devem explicitar as áreas e os indicadores da auto-avaliação, enquanto o Conselho Pedagógico é o órgão fundamental para pôr em prática a melhoria do processo de auto-avaliação.

Do estudo conclui-se que a auto-avaliação é percebida como uma realidade já existente no agrupamento. É considerada essencial para a aprendizagem e melhoria da organização e da qualidade do serviço educativo, o que não acontece com a avaliação externa, que não é desejada. O desenvolvimento do processo de auto-avaliação depende, essencialmente, da própria organização, onde a articulação entre os diferentes órgãos de gestão e a falta de colaboração entre os docentes são percebidos como dificuldades a superar. Este processo deve ter a intervenção de todos os elementos da comunidade, havendo necessidade de melhorar os canais de comunicação. Os professores e educadores de infância deste agrupamento têm a percepção de que a auto-avaliação é um mecanismo eficaz na construção de um processo identitário e na melhoria da prestação educativa, pelo que a organização escolar deve aprofundar a sua implementação.

Entendemos este trabalho como um pequeno contributo para a reflexão actual sobre a auto-avaliação, principalmente porque se descreve a realidade de um agrupamento de escolas, no que concerne a esta temática. O estudo pode ser o ponto de partida para outras reflexões, nomeadamente para a organização escolar que aqui é apresentada.

Sendo a auto-avaliação um mecanismo complexo é importante que em futuros trabalhos de investigação se aprofunde a percepção dos pais, dos alunos e dos funcionários sobre esta mesma temática. A percepção que os membros da

comunidade têm sobre um mecanismo tão importante na vida das escolas de hoje é um ponto de partida que pode ajudar a planear uma auto-avaliação eficaz, que conduzirá, certamente, a mudanças na organização escolar. Num plano de melhoria deve ter-se em atenção as imagens que os membros da comunidade têm, para se traçar o caminho a seguir, tendo em atenção que a motivação é um factor condicionante da participação e, por conseguinte, do clima de escola.

Pela sua pertinência e porque podem contribuir para a implementação de projectos que unam o agrupamento, destacamos algumas propostas apresentadas nas entrevistas exploratórias:

- Criação de áreas de excelência em Desporto Escolar, Língua Portuguesa e Formação para a Cidadania;
- Realização de uma actividade anual em todo o agrupamento, na área da cidadania;
- Associação Ferreira de Castro (Língua Portuguesa ou Cidadãos do Mundo) que deveria implementar prémios literários para alunos, professores e comunidade em geral. O júri deveria ser constituído por escritores conhecidos;
- Dar relevo às actividades da Biblioteca;
- Criar espaço comum ao agrupamento, numa escola do 1º ciclo.

Em relação à implementação do processo de auto-avaliação no agrupamento fazemos as seguintes sugestões:

- **Grupo de Trabalho de Auto-avaliação** – Elaborar um plano de melhoria do processo, tendo em atenção a participação de outros membros da comunidade educativa; a calendarização, para que a recolha de dados não coincida com momentos de final de ano ou de período, uma vez que são momentos de muito trabalho; utilizar outro tipo de instrumentos, como as fotografias, o estudo de caso e grupo de focagem conforme é apresentado por Alaiz et al. (2003:82); a comunicação parece ser importante no agrupamento, pelo que é fundamental divulgar o projecto do grupo;

- **Agrupamento** – Há necessidade de aprofundar a auto-avaliação, sendo por isso importante realizar formação contextualizada, na modalidade de investigação-acção, que seja um contributo para a eficácia da auto-avaliação.

O corpo docente deste agrupamento encontra-se motivado para desenvolver a auto-avaliação e quer participar neste processo. A reflexão pode levar à aprendizagem e, em consequência, ao desenvolvimento organizacional.

Por tudo o que foi exposto neste trabalho reforçamos a ideia de que a auto-avaliação é uma estratégia de organização escolar que desenvolve a identidade e a coesão dos seus membros.

## Referências Bibliográficas

### 1. De suporte temático

AFONSO, ALMERINDO JANELA, Políticas Educativas e Avaliação das Escolas: Por uma Prática Avaliativa menos Eegulatória, in Jorge Adelino Costa, et al., *Avaliação de Organizações Educativas*, Universidade de Aveiro (policopiado)

AFONSO, N., 2000, Autonomia, Avaliação e Gestão Estratégica das Escolas Públicas, in J. Costa et al., *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*, Ed. Universidade de Aveiro;

ALAIZ ET AL., 2003, Auto-avaliação de Escolas – Pensar e Praticar, Porto, Edições Asa;

AZEVEDO, J., 2002, Avaliação das Escolas – Consensos e Divergências Porto, Edições Asa;

BARROSO, J., 1991, Modelo de Organização Pedagógica e Processos de Gestão da Escola: Sentido de uma Evolução, Inovação, vol. 4, nº 2-3, p. 69;

BARROSO, J., 1994, Do «Projecto Educativo» à Planificação e Gestão Estratégica da Escola, Noesis 31, Lisboa IIE (pp.26-28);

BARROSO, J., 1996, O Estudo da Autonomia da Escola. Da Autonomia Decretada à Autonomia Construída, in *O Estudo da Escola*, Porto Editora;

BARROSO, J., ET AL., 2006, A Autonomia das Escolas, in Textos da Conferência Internacional *A Autonomia das Escolas*, Fundação Calouste Gulbenkian;

BARROSO, PALMIRA, 2003, Auto-Avaliação – A escola e a consciência de si: concepções de professores dos 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e do Ensino Secundário; Lisboa, Universidade Aberta (Dissertação de Mestrado)

CAETANO, ANA PAULA, 2004, A Complexidade dos Processos de Formação e a Mudança dos Professores – Um Estudo Comparativo entre Situações de Formação pela Investigação-acção, Porto Editora;

CARDOSO, LUÍS, 1999, Gestão Estratégica das Organizações - como Vencer os Desafios do Século XXI,  
Lisboa, Editorial Verbo

CHAMBEL, M. J. e CURRAL, L., 1998, Psicologia das Organizações  
2ª edição, Lisboa, Texto Editora;

CHIAVENATO, J., 2000, Introdução à Teoria Geral de Administração  
Rio de Janeiro, McGraw-Hill do Brasil;

CLÍMACO, M., 1997, A Avaliação do Funcionamento das Escolas: Questionário Internacional da OCDE sobre o Funcionamento das Escolas dos Seis Primeiros Anos de Escolaridade. In Inovação, Vol. 10, nº 2 e 3, IIE;

CLÍMACO, MARIA DO CARMO, 1991, Monitorização das Escolas, Indicadores de Desempenho, Ministério da Educação, Gabinete de Estudos e Planeamento, Lisboa;

CLÍMACO, MARIA DO CARMO, 1992, Monitorização das Escolas - Observar o Desempenho Conduzir a Mudança  
Lisboa, GEP;

CLÍMACO, MARIA DO CARMO, 1992, Monitorização e Práticas de Avaliação das Escolas  
Lisboa, GEP;

CLÍMACO, MARIA DO CARMO, 2005, Avaliação de sistemas em educação, Coleção Temas Universitários  
Lisboa, Universidade Aberta;

COMMISSION EUROPEENNE, 2004, L'évaluation des établissements d'enseignement obligatoire en Europe, Eurydice;

COSTA, A., 1991, Gestão Escolar, Participação, Autonomia. Projecto Educativo da Escola, Educação Hoje, Texto Editora, 1ª edição;

COSTA, JORGE ADELINO, 2003, Imagens Organizacionais da Escola, Coleção Perspectivas Actuais, Porto, Edições Asa;

DIAZ, A., 2003, Avaliação e Qualidade das Escolas, Porto, Edições Asa;

FERREIRA ET AL., 2001, Manual de Psicossociologia das Organizações, Lisboa, McGraw-Hill;

FORMOSINHO, J., FERREIRA, F., MACHADO J., 2000, Políticas Educativas e Autonomia das Escolas, Coleção em Foco, Edições Asa, 1ª edição;

GÓIS, E. e FIGUEIREDO, C., 1995, a Avaliação das Escolas como Estratégia de Desenvolvimento da Organização Escolar, Lisboa, IIE;

GÓIS, E., 1997, Auto-avaliação das políticas da Escola, in *Inovação*, Vol. 10, nº 2 e 3 IIE;

GÓIS, E., e GONÇALVES, C., 2005, Melhorar as Escolas – Práticas Eficazes, Porto, Edições Asa;

HARGREAVES, Andy, 1998, "Os Professores em Tempos de Mudança – O Trabalho e a Cultura dos Professores na Idade Pós-Moderna", Editora Mcgraw-Hill de Portugal;

LAFOND, M. ANDRÉ CLAUDE, ET ALL. 1998, Autonomia, Gestão e Avaliação das Escolas Coleção Perspectivas Actuais, Porto, Edições Asa;

LANDSHEERE, G. 1997, A Pilotagem dos Sistemas de Educação – Como Garantir a Qualidade dos Sistemas de Educação?,

Porto, Edições Asa

LEITE, CARLINDA, ET AL., 2001, Projectos Curriculares de Escola e de Turma,

Asa, 5ª edição;

MACBEATH, JOHN, 2004, Schools Must Speak for Themselves, Routledge (Policopiado)

MACBEATH, JOHN; SCHRATZ, MICHAEL; MEURET, DENIS ; JAKOBSEN, LARS BO, 2005, A História de Serena, viajando rumo a uma escola melhor

Porto, Edições Asa;

MARIEAU, G, 1999, Dirigir e Gerir as Escolas: Como Obter a Excelência?, In *Autonomia, Gestão e Avaliação de Escolas*

Porto, Edições Asa;

MARQUES, FRANCISCO, 2001, A Construção de um Dispositivo de Auto-avaliação como Estratégia de Gestão Organizacional;

Lisboa, Universidade Aberta (Dissertação de Mestrado);

NÓVOA, A., 1990, Relatório da Disciplina de Análise da Instituição Escolar

Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação (não publicado);

NÓVOA, A., 1992, As Organizações Escolares em Análise,

Lisboa, Publicações D. Quixote;

NÓVOA, A., 1999, As Organizações Escolares

Porto, Edições Asa;

PALAZZOLI, ET AL., 1984, Dans les Coulisses de l'Organization

Paris, Les Éditions ESF;

PINTO, A., 1995, A Sociologia da Escola

Lisboa, McGraw-Hill;

ROLDÃO, MARIA DO CÉU 1999, Gestão Curricular, Fundamentos e Práticas,

DEB, Lisboa;

SCHEERENS, JAAP; 2004; Melhorar a Eficácia das Escolas Colecção em Foco

Porto, Edições Asa;

SIMÕES, GRAÇA MARIA JEGUNDO, 2005, Organização e Gestão do Agrupamento Vertical de Escolas – A Teia das Lógicas de Acção,

Colecção em Foco, Porto, Edições Asa

VICENTE, NUNO A. LOPES, 2004, Guia do Gestor Escolar, Colecção Perspectivas Actuais,

Porto, Edições Asa.

### **Documentação oficial**

Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro, Lisboa, Ministério da Educação

Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de Maio, Lisboa, Ministério da Educação

Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, Lisboa, Ministério da Educação

## **2. De suporte metodológico**

AFONSO, NATÉRCIO, 2005, Investigação Naturalista em Educação – Um Guia Prático e Crítico, Colecção em Foco

Porto: Edições Asa

AMADO, J., 2000, A Técnica da Análise de Conteúdo; Referência – Revista de Educação e Formação em Enfermagem, 5, pp. 53-63

BARDIN, L., 1977, A Análise de Conteúdo

Lisboa: Edições 70

BODGAN E BIKLEN, 1994, Investigação Qualitativa em Investigação – Uma Introdução à Teoria dos Métodos. Coleção Ciências da Educação, 12.

Porto: Porto Editora

CARMO, H e FERREIRA, M., 1998, Metodologia da Investigação – Guia para a Auto-aprendizagem

Lisboa: Universidade Aberta

FORTIN, MARIE-FABIENNE, 2003, O Processo de Investigação: da Concepção à Realização

Loures, Edições Lusociência

GHIGLIONE, R. e MATALON, B., 1997, O Inquérito – Teoria e Prática

Oeiras: Celta Editora

HILL, M. e HILL A., 2000, A Investigação por Questionário

Lisboa: Edições Sílabo

QUIVY, R. e CAMENHOUDT, L., 1995, Manual de Investigação em Ciências Sociais; Coleção Trajectos

Lisboa: Gradiva

# ANEXOS

**ANEXO A**  
**Guião das entrevistas exploratórias**

### Guião das Entrevistas Exploratórias

**Tema:** A auto-avaliação como estratégia de organização escolar, rumo a uma identidade.

**Objectivo Geral:** Conhecer a percepção dos Professores e dos Educadores de Infância sobre a auto-avaliação do agrupamento em que leccionam.

**Destinatários:** Esta entrevista far-se-á a quatro **informantes privilegiados:** professores e educadores de infância, um por cada nível de ensino e que desempenhem ou tenham desempenhado cargos pedagógicos (Coordenador do Conselho de Docentes, membro do Conselho Pedagógico, membro da Assembleia ou do Conselho Executivo).

Temas	Objectivos	Questões
<p><b>1. Legitimação da entrevista e motivação dos entrevistados</b></p>	<p>Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado</p>	<p>a) Informar sobre o tema e os objectivos do trabalho;</p> <p>b) Solicitar a colaboração do entrevistado, explicitando a sua importância para o estudo em curso;</p> <p>c) Assegurar o anonimato das opiniões do entrevistado;</p> <p>d) Garantir informação sobre o resultado da investigação;</p> <p>e) Pedir autorização para gravar a entrevista.</p>
<p><b>2. Razões que justificam a auto-avaliação de uma organização escolar</b></p>	<p>Definir o conceito de auto-avaliação</p> <p>Conhecer as razões políticas e educacionais que justificam a auto-avaliação da organização escolar</p>	<p>1) O que é para si a auto-avaliação de uma organização escolar?</p> <p>2) Na sua opinião, que razões políticas, educacionais ou outras justificam a auto-avaliação do agrupamento?</p>

Temas	Objectivos	Questões
<p><b>3. Mecanismos de auto-avaliação</b> existentes no agrupamento</p>	<p>Identificar processos formais e informais de auto-avaliação existentes no agrupamento</p> <p>Especificar factores internos e externos que promovem a prática da auto-avaliação</p> <p>Especificar factores internos e externos que dificultam a prática da auto-avaliação</p>	<p>3) Que processos formais e informais a sua escola utiliza na sua auto-avaliação?</p> <p>4) Que processos formais e informais o agrupamento utiliza na sua auto-avaliação?</p> <p>5) De que modo os mecanismos de auto-avaliação existentes se relacionam com o quotidiano da sua escola e do agrupamento?</p> <p>6) Que factores internos e externos à escola e ao agrupamento favorecem a prática da auto-avaliação?</p> <p>7) Que factores internos e externos dificultam a prática da auto-avaliação, na escola e no agrupamento?</p>
<p><b>4. Objecto da auto-avaliação</b></p>	<p>Identificar as áreas que devem ser objecto da auto-avaliação, no agrupamento</p>	<p>8) Na sua opinião, que áreas da organização escolar devem ser objecto de auto-avaliação?</p>
<p><b>5. Intervenientes</b> no processo de auto-avaliação</p>	<p>Identificar quem participa no processo de auto-avaliação</p> <p>Indicar quem deve participar no processo de auto-avaliação</p> <p>Propor formas de intervenção dos membros da comunidade educativa</p>	<p>9) Quem participa no processo de auto-avaliação?</p> <p>10) Quem deve participar no processo de auto-avaliação?</p> <p>11) Que formas de participação dos membros da comunidade educativa sugere?</p>
<p><b>6. Destinatários</b> da auto-avaliação</p>	<p>Identificar os destinatários da auto-avaliação</p>	<p>12) Na sua opinião, quem são os destinatários da auto-avaliação?</p>

Temas	Objectivos	Questões
<p><b>7. Impacto</b> do processo de auto-avaliação</p>	<p>Propor formas de divulgação do relatório de auto-avaliação</p> <p>Enunciar as expectativas face à melhoria da qualidade educativa</p>	<p>13) Como devem ser divulgados os resultados da auto-avaliação?</p> <p>14) De que forma espera que a auto-avaliação contribua para a melhoria da qualidade educativa?</p>
<p><b>8. Identidade</b> do agrupamento</p>	<p>Identificar áreas e processos de intervenção que unem o agrupamento</p> <p>Enunciar expectativas face à auto-avaliação como processo identitário do agrupamento</p>	<p>15) Em que áreas e processos de intervenção reconhece uma identidade no agrupamento?</p> <p>16) Na sua opinião, em que áreas se deveria desenvolver uma identidade?</p> <p>17) De que forma espera que a auto-avaliação contribua para a construção da identidade do agrupamento?</p>
<p><b>9. Eficácia</b> do processo de auto-avaliação</p>	<p>Propor estratégias conducentes à eficácia da auto-avaliação</p>	<p>18) Que estratégias se devem desenvolver, para que a auto-avaliação seja eficaz?</p>
<p><b>10. Papel dos órgãos de gestão e das estruturas de orientação educativa</b> no processo de auto-avaliação</p>	<p>Especificar as funções dos diferentes órgãos de administração e gestão na auto-avaliação do agrupamento</p> <p>Especificar as funções das estruturas de orientação educativa na auto-avaliação da escola e do agrupamento</p>	<p>19) Qual o papel dos diferentes órgãos de administração e gestão na auto-avaliação do agrupamento?</p> <p>20) Qual o papel das estruturas de orientação educativa na auto-avaliação da escola e do agrupamento?</p>

**ANEXO B**  
**Protocolo das entrevistas exploratórias**

---

## **Entrevista Exploratória 1**

### **Protocolo**

#### **1. O que é para si a auto-avaliação de uma organização escolar?**

São todos os mecanismos que uma escola tem para se auto-avaliar, desde os órgãos de gestão, conselhos executivos, pedagógico, departamentos, reuniões de departamentos /<sup>1</sup>. As educadoras têm (mecanismos de auto-avaliação) participando nos Conselhos de Docentes dos respectivos estabelecimentos de ensino, /<sup>2</sup>, através do "feedback" que têm das reuniões de pais e /<sup>3</sup> do trabalho que realizam com os alunos. /<sup>4</sup>

#### **2. Na sua opinião, que razões políticas, educacionais ou outras justificam a auto-avaliação do agrupamento?**

Acho que são mais as razões educacionais, que são aquelas que se prendem com o melhoramento das práticas pedagógicas. /<sup>5</sup> Será uma forma de ver se o processo estará a ser bem conduzido ou não. /<sup>6</sup>

#### **3. Que processos formais e informais a sua escola utiliza na sua auto-avaliação?**

Formais, diria conselho de docentes. /<sup>7</sup> Informais serão as conversas que se têm normalmente com os pais, entre os próprios colegas, /<sup>8</sup> as fichas de avaliação que se fazem com os alunos. /<sup>9</sup> Tudo isso serve para recolher informação para nos auto-avaliarmos. /<sup>10</sup>

#### **4. Que processos formais e informais o agrupamento utiliza na sua auto-avaliação?**

O agrupamento funciona em termos de Conselho Pedagógico, reuniões de Assembleia. /<sup>11</sup> Não estou assim a ver mais nada. /<sup>12</sup>  
Há inquéritos, mas que são o pedagógico que organiza, ou são os inquéritos que vêm directamente do Ministério da Educação, não é? /<sup>13</sup>

#### **5. De que modo os mecanismos de auto-avaliação existentes se relacionam com o quotidiano da sua escola e do agrupamento?**

Os mecanismos que existem são os mecanismos que existem no agrupamento, já que fazem parte do funcionamento do agrupamento, nomeadamente através das reuniões do pedagógico, da assembleia, departamento, dos pais... /<sup>14</sup> Todo o processo é feito normalmente através daquilo que a escola já tem. /<sup>15</sup>  
Não estou a ver outros mecanismos para além de reuniões. /<sup>16</sup>

## **6. Que factores internos e externos à escola e ao agrupamento favorecem a prática da auto-avaliação? Por exemplo as reuniões é interno à escola e facilita, não é?**

Externos à escola, o que é que poderia facilitar externo à escola? Externo não estou a ver. /<sup>17</sup> Interno, só se fosse criado um mecanismo, um grupo próprio, não é? Existe um grupo próprio para trabalhar sobre o assunto. /<sup>18</sup>

## **7. Que factores internos e externos dificultam a prática da auto-avaliação, na escola e no agrupamento?**

Internos, é muita gente, são muitas crianças, é uma recolha de informação muito grande que precisa realmente de toda uma equipa que se dedique só a isso ou então acaba por se apanhar as coisas muito pela rama, muito pela superfície. Precisava de uma equipa que se dedicasse a tempo inteiro. /<sup>19</sup>

Externos que dificultem? Não estou a ver. Claro que o Ministério da Educação quando nos bombardeia com perguntas, com isto ou aquilo, não facilita o trabalho da escola. Nesse aspecto, se desse algumas directrizes que pudessem ajudar, não é? Isso facilitaria. /<sup>20</sup>

## **8. Na sua opinião, que áreas da organização escolar devem ser objecto de auto-avaliação?**

O aproveitamento dos alunos, os resultados. /<sup>21</sup> A prática pedagógica dos professores /<sup>22</sup> e também a organização da própria escola, ver se a articulação entre os vários órgãos está realmente a decorrer da melhor forma. /<sup>23</sup> Os órgãos existem, só que, talvez por excesso de trabalho, não vai estar outra vez a reunir. Talvez a equipe possa fazer a ponte entre os diversos órgãos, de forma a que possam comunicar entre eles e possam saber o que uns e outros fazem. /<sup>24</sup>

## **9. Quem participa no processo de auto-avaliação?**

Acho que toda a gente deveria estar envolvida neste processo. A escola é o todo. Desde as funcionárias aos alunos, os professores. Toda a gente. Os pais também. /<sup>25</sup> Quem participa normalmente são os professores. /<sup>26</sup> Os alunos participam. /<sup>27</sup> No pré-escolar os alunos não participam. /<sup>28</sup> As educadoras participam. /<sup>29</sup> (No pré escolar) os pais participam.

Não são chamados mesmo a intervir, a não ser no início do ano que são chamados a intervir em determinados assuntos de funcionamento da escola, mas sempre de uma forma mais ou menos dirigida, mas, em termos de auto-avaliação, esse processo é informal. Formal não existe, embora devesse existir. /<sup>30</sup>

As auxiliares participam, não de uma forma formal, mas participam. /<sup>31</sup>

## **10. Quem deve participar no processo de auto-avaliação?**

Toda a gente deve participar. Todos. As crianças que têm já idade para isso. Os resultados que se podem obter de uma auto-avaliação das crianças do pré escolar não têm carácter significativo. /<sup>32</sup>

---

**11. Que formas de participação dos membros da comunidade educativa sugere?**

O pré-escolar já participa no pedagógico e no conselho de docentes da própria escola. /<sup>33</sup>  
Os pais poderiam participar em reuniões de avaliação de final de ano. /<sup>34</sup> As crianças do pré-escolar poderiam participar através de conversas informais, para se ter uma ideia daquilo que eles gostam mais, daquilo que eles gostam menos. /<sup>35</sup>

**12. Na sua opinião, quem são os destinatários da auto-avaliação?**

Toda a gente que faz parte da comunidade educativa da escola, quer sejam os professores, quer sejam os alunos, quer sejam os pais, /<sup>36</sup> auto-avaliando-se poderão sempre tentar arranjar formas de melhorar tudo aquilo que fazem. /<sup>37</sup>

**13. Como devem ser divulgados os resultados da auto-avaliação?**

Talvez uns "placares", como tem lá em baixo, com os resultados expostos. /<sup>38</sup> Em reuniões formais em que as pessoas se juntem exactamente para discutirem os resultados da auto-avaliação, talvez seja melhor do que estar a expor coisas. /<sup>39</sup>

**14. De que forma espera que a auto-avaliação contribua para a melhoria da qualidade educativa?**

A partir do momento em que se faz uma auto-avaliação pressupõe-se que seja para encontrar quais são os pontos fracos e quais são os pontos fortes /<sup>40</sup> e a partir daí trabalhar os fracos para que consigamos que eles passem a ser fortes também, no sentido de melhorar sempre. /<sup>41</sup>

Acho que haveria uma melhoria da qualidade educativa se houvesse uma auto-avaliação mais formal /<sup>42</sup> Acho que se poderia tentar... o pré-escolar tem aqueles objectivos gerais, os objectivos do pré-escolar e cada um trabalha aqueles objectivos um bocado à sua maneira, acho que poderia tentar que em termos de agrupamento criar tipo competências básicas que eles pudessem adquirir, de forma a que quando vão para o primeiro ano tivessem já essas competências e que fossem comuns a todo o pré escolar do agrupamento. /<sup>43</sup>

**15. Em que áreas e processos de intervenção reconhece uma identidade no agrupamento?**

Acho que o agrupamento tem identidade própria, fala-se com outros professores que estão noutras escolas e eles dizem que este agrupamento funciona de forma diferente. /<sup>44</sup> Acho que talvez mais através da forma como funcionam os órgãos. /<sup>45</sup> Principalmente no desporto escolar que é a área forte aqui desta escola e está a alargar-se às escolas, /<sup>46</sup> e nalguns projectos que envolvem todas as escolas do primeiro ciclo, por exemplo o projecto "marcha solidária" Todas as escolas já estão a ser chamadas a intervir e a fazer parte do processo. /<sup>47</sup>

**16. Na sua opinião, em que áreas se deveria desenvolver uma identidade?**

---

A partir do momento em que se faça uma auto-avaliação e se veja quais são os pontos fortes, /<sup>48</sup> a partir do momento em que se juntem as escolas todas para trabalhar essa área. /<sup>49</sup> Podemos aproveitar o desporto escolar que é um ponto forte. /<sup>50</sup>

**17. De que forma espera que a auto-avaliação contribua para a construção da identidade do Agrupamento?**

Quando todos trabalham na mesma direcção, no mesmo sentido, com o mesmo rumo, automaticamente cria-se mais o sentido de identidade, de pertença, de pertença do agrupamento, pertença de fazer um trabalho conjunto, de estarmos todos envolvidos no mesmo trabalho. /<sup>51</sup>

**18. Que estratégias se devem desenvolver, para que a auto-avaliação seja eficaz?**

Fazendo uma auto-avaliação realista, isto é não menosprezando aquilo que está feito, e não querendo atingir patamares muito altos, mas sim trabalhando gradualmente, atingir por fases /<sup>52</sup> e um trabalho a longo prazo, não se pode esperar com uma coisa que, está no início, conseguir logo grandes resultados. /<sup>53</sup>

**19. Qual o papel dos diferentes órgãos de administração e gestão na auto-avaliação do agrupamento?**

Acho que qualquer um dos órgãos tem um papel importante. Se é representativo de um determinado grupo de pessoas e se está a trabalhar determinados pontos, todos eles juntos ajudarão, com certeza, dando cada um o seu parecer, o seu contributo, ajudam para a avaliação do agrupamento. Eu acho que principalmente o conselho executivo deverá conduzir, /<sup>54</sup> os outros ajudarão mais na retaguarda. /<sup>55</sup>

**20. Qual o papel das estruturas de orientação educativa na auto-avaliação da escola e do agrupamento?**

Também é um papel importante. /<sup>56</sup> Mas continuo a achar que, mesmo assim, ainda tem que ser o conselho executivo a dirigir. /<sup>57</sup> Apesar de ter um papel importante mas tem que haver uma liderança que cabe ao conselho executivo, /ao conselho pedagógico e à assembleia. /<sup>58</sup>

---

## Entrevista Exploratória 2

### Protocolo

#### 1. O que é para si a auto-avaliação de uma organização escolar?

A auto-avaliação é um conjunto de mecanismos que faz com que a organização escolar seja um sistema vivo, /<sup>1</sup> portanto, é um conjunto de mecanismos que pode ser uma ferramenta reguladora e deve ser uma ferramenta reguladora dentro do sistema formado pela escola, pela comunidade e por toda a sua envolvente. /<sup>2</sup> Tudo o que tem a ver com a organização escola pode e deve ser um sistema de inter-retroacções. Os mecanismos de auto-avaliação não servem para mais do que conhecer as ligações entre os vários elos da organização, como é que eles funcionam ou não funcionam, para poder desmontá-los ou realimentá-los ou reabilitá-los ou fazer as transformações que vão sendo necessárias à medida que a comunidade educativa toda evolui, porque ela está em constante mutação. /<sup>3</sup>

#### 2. Na sua opinião, que razões políticas, educacionais ou outras justificam a auto-avaliação do agrupamento?

A primeira razão que justifica a auto-avaliação do agrupamento tem a ver com o auto-conhecimento que o agrupamento deve ter do que é, enquanto unidade sistémica. Se o Agrupamento não tiver a percepção do que é que ele é, e do que é que são as suas partes ele não se conhece. Portanto, a primeira valência da auto-avaliação é uma valência que tem a ver com raízes educacionais profundas que são as raízes do auto-conhecimento. /<sup>4</sup>

Depois, existem razões viradas para o exterior que são educacionais e sociais e, nesse âmbito, são políticas, porque tudo o que é social, é político também. As razões sociais são as razões de todos os intervenientes da comunidade educativa que interagem com o próprio agrupamento. /<sup>5</sup> Tudo isto é político, porque as próprias opções de vida e do agrupamento e a existência ou não de mecanismos de auto-avaliação são todas políticas. /<sup>6</sup> Fala-se tanto de auto-avaliação, porque ela sempre deveria ter existido. Em tempos existia de uma forma implícita só que como não era explicitada, ou seja não era passada a escrito, mais de metade das auto-avaliações que eram feitas nas escolas e nos agrupamentos perdiam-se, nomeadamente quando alguns dos elementos-chave dessa escola ou desse agrupamento por qualquer razão saíam e iam para outros sítios. A auto-avaliação é uma prática que existe desde sempre, mas como muita coisa em educação só passou a escrito quando politicamente foi praticamente obrigatório que isso fosse feito, porque, a partir de determinada altura as coisas começam a ter uma visão de gestão muito mais forte do que aquela que existia anteriormente. /<sup>7</sup> Anteriormente a educação fazia-se com muito mais coisas, mas muito com o coração. Actualmente a educação tem que estar toda no papel, porque tudo o que não estiver no papel não é feito, ou é assumido pelos órgãos superiores que aquilo não é feito. Quando muitas vezes isso era feito e muitas vezes através de mecanismos que obtinham muita mais informação, porque há muita coisa que as informações implícitas conseguem passar e que quando vão explicitar, às vezes por receio, às vezes por não conseguirem colocar no papel com a mesma objectividade, acabam por fazer mecanismos de escapatória e essas coisas que

---

passavam e eram importantes deixam de aparecer na tal auto-avaliação explicitada, passada para o papel. /<sup>8</sup>

### **3. Que processos formais e informais a sua escola utiliza na sua auto-avaliação?**

Processos formais são aqueles que hierarquicamente foram sendo montados de modo a que a escola vá conhecendo os percursos que vai fazendo. Existia já um Conselho de Docentes, que hoje também existe com o agrupamento, mas tem outro poder. /<sup>9</sup> Passaram a existir os Conselhos de Ano com o agrupamento, porque muitas das coisas eram emitidas pelos órgãos que nós anteriormente não tínhamos, que é o caso do Conselho Pedagógico, do Conselho Executivo, quando são pedidos pareceres, o Conselho de Docentes, que na minha escola é muito grande, é muito pouco funcional. Um Conselho onde 30 mulheres dão a sua opinião é muito complicado de gerir e demora-se um tempo imenso para se chegar a conclusões que muitas vezes são erróneas. É muito mais simples e foi por isso que se deliberou fazerem-se os Conselhos de Ano, é muito mais simples e consegue-se trabalhar muito mais à minúcia num Conselho de Ano de um grupo de 5, 6, 7 docentes que estão a gerir os mesmos interesses, as mesmas planificações, a falar em consonância sobre todo o percurso da escola do que num Conselho de 30 pessoas. É nos Conselhos de Ano que as coisas são expostas e que se tenta ver que estratégias poderão ser seguidas face àquelas problemáticas que se vão apresentando. /<sup>10</sup> Isto depois é levado a Conselho de Docentes, é aprovado ou não pelo Conselho de Docentes, normalmente o Conselho de Docentes, a não ser que fosse uma medida muito extravagante, normalmente aprova, porque não são coelhos saídos da cartola, são medidas pedagógicas e normalmente aprova e depois vai a Conselho Pedagógico. Para que a escola funcione, existe a funcionalidade e existe o máximo de rentabilidade a nível de tempo e o mínimo de sobrecarga das pessoas a nível de reuniões, a docência, porque é uma actividade de grupos grandes envolve múltiplas reuniões e, por vezes, o tempo concedido a essas reuniões acaba por ser extremamente exaustivo. /<sup>11</sup>

Informalmente aquilo que se vai fazendo são as avaliações "correu bem, não correu bem" as pessoas passam para papel quando há um parecer. /<sup>12</sup> Muitas vezes existe um diálogo entre as pessoas que partilham a mesma maneira de estar na educação e que normalmente têm laços de amizade. Normalmente há consensos que vão para algumas reuniões já conversados, uma vez que as pessoas vão procurar confirmar ou infirmar as suas opiniões antes de as colocarem nos sítios formais. Vão pedir pareceres, ouvir o que outros sentem. Isto também é uma maneira de fazer uma certa mediatização, que a auto-avaliação também tem este papel de mediatizar. /<sup>13</sup>

### **4. Que processos formais e informais o agrupamento utiliza na sua auto-avaliação?**

Os formais são os órgãos que existem e são do conhecimento de toda a gente. Existe um Conselho Executivo, um Conselho Pedagógico, um Conselho Administrativo, existe um Grupo de Auto-avaliação, que embora tenha sido criado há pouco, existe. Estes são os processos formais. /<sup>14</sup>

Os processos informais continuam a ser muito o veicular boca a boca, /<sup>15</sup> o perguntar opinião, /<sup>16</sup> o emitir mas não junto do órgão ao qual se referem, mas tendo a certeza de que chegará ao conhecimento por portas e travessas, /<sup>17</sup> portanto continua a utilizar-se

---

muito esses elos de comunicação, que às vezes podem ser razoáveis mas que às vezes podem ser extremamente perigosos, porque adulteram de tal maneira a informação. /<sup>18</sup>

### **5. De que modo os mecanismos de auto-avaliação existentes se relacionam com o quotidiano da sua escola e do agrupamento?**

Os processos informais já existiam e continuam a existir, a tal conversa, o tal consenso. /<sup>19</sup> Os mecanismos de auto-avaliação não são uma coisa assim tão nova a nível da escola., porque os balanços de avaliação periódica, /<sup>20</sup> as reuniões em que se determinavam o tipo de linguagem que se ia utilizar, todas essas coisas eram práticas já comuns, ou seja, o que acontecia é que não eram passados para a acta, não eram explicitados. /<sup>21</sup> Os mecanismos de auto-avaliação existiam assim como existem hoje em dia. Neste momento, o que acontece é que existe uma tendência maior para passar as coisas a escrito, para que eles fiquem registados e quando se voltarem a fazer determinado tipo de balanços as coisas estejam todas lá. Portanto os mecanismos de auto-avaliação existem no quotidiano. /<sup>22</sup>

### **6. Que factores internos e externos à escola e ao agrupamento favorecem a prática da auto-avaliação?**

O que favorece? Primeiro a auto-avaliação é uma maneira de o agrupamento e a própria escola conseguir demonstrar à comunidade tudo aquilo que diz que tem sido sempre feito e que, algumas vezes, a comunidade, porque os resultados não são aqueles que gostaria mais, questiona se teriam ou não sido feitos. /<sup>23</sup> No fundo a auto-avaliação permite à escola legitimar-se, justificar todas as suas práticas /<sup>24</sup> e, portanto ser muito mais bem recebida e muito mais bem entendida, mesmo nas suas dificuldades junto da comunidade. /<sup>25</sup>

### **7. Que factores internos e externos dificultam a prática da auto-avaliação, na escola e no agrupamento?**

Os factores internos e externos que dificultam a prática da auto-avaliação têm a ver com a comunicação quer entre os professores quer entre os funcionários quer a comunicação entre a comunidade e os agentes educativos. São maioritariamente factores de comunicação que põem entraves aos mecanismos de auto-avaliação, isto porquê? /<sup>26</sup> Porque muitas vezes as pessoas não são suficientemente explícitas. E ao não serem suficientemente explícitas, criam uma série de barulhos na engrenagem, de entropias, que depois vão fazer com que as pessoas tenham receio de explicitar as suas opiniões. /<sup>27</sup> A coisa pior que pode existir para que não haja uma auto-avaliação, um auto-conhecimento pleno é as pessoas não explicitarem com clareza a sua opinião, se elas não explicitam, há uma série de processos paralelos que se passam quer a nível do agrupamento quer da escola que vão criar barulhos no sistema e que depois o vão acabar por o corroer por dentro. /<sup>28</sup>

A nível externo, de alguma maneira também existem dificuldades de comunicação. Nem sempre os diferentes elos, nomeadamente os encarregados de educação entendem suficientemente bem as mensagens que a escola quer passar. Por vezes pensam nelas como sobranceiras, por vezes pensam nelas como desajustadas, mas depois têm receio de explicitar isto. Acaba também por ser muito mais uma problemática que tem a ver com

---

a comunicação que faz com que existam entraves entre os vários parceiros da comunidade. /<sup>29</sup>

## **8. Na sua opinião, que áreas da organização escolar devem ser objecto de auto-avaliação?**

Maioritariamente problemas que têm a ver com a relação entre a escola e a comunidade, portanto uma organização que está inserida numa comunidade, lá está, as ligações entre o agrupamento e a comunidade. /<sup>30</sup>

Outro aspecto tem a ver com a formação pessoal e social dos alunos. Porque se relaciona com a missão maior da escola que é para que é que estamos a formar. Quem é que estamos a formar e para que é que os estamos a formar. Só na altura em que se chegar a um consenso de para que é que estamos a formar, a nível pessoal e social, os seres que por cá passam é que ser irá fazer um trabalho realmente em equipa, é que o mecanismo de auto-avaliação estará a funcionar em pleno, porque aí toda a comunidade partilha isso: para que é que os está a formar assim, e porque é que o caminho tem que ser assim. /<sup>31</sup> Estas duas e depois o rendimento académico mas que tem muitas vertentes intimamente ligadas à formação pessoal e social. /<sup>32</sup>

## **9. Quem participa no processo de auto-avaliação?**

Agora participam os docentes, /<sup>33</sup> as funcionárias que fazem a avaliação dos seu trabalho, que fazem a avaliação das suas relações com os docentes, com o órgão de gestão local /<sup>34</sup> e participam também os pais, nomeadamente nas reuniões de avaliação, em que são chamados a colaborar, a cooperar a emitir opiniões, a auxiliar no processo de construção das várias coisas /<sup>35</sup> e, aí, entra uma característica "nacional" que às vezes dificulta o processo, que é a falta de tradição de colaboração, cooperação que os portugueses na generalidade têm, ou seja, sempre que são chamados a participar, toda a gente emite imensas opiniões, toda a gente sabe apontar aquilo que está mal, mas quando são chamados a colaborar para melhorar ou reorganizar aquilo que existe, as pessoas arranjam mecanismos de escapatória, às vezes muito mal encapotados, de modo a não colaborarem, porque é muito mais fácil criticarem do que construirmos ou reconstruirmos. Uma das coisas que aparece na participação na auto-avaliação tem a ver com uma característica nacional que seria muito importante modificar, que era a participação real. /<sup>36</sup>

## **10. Quem deve participar no processo de auto-avaliação?**

Todos os elos que constroem o processo de ensino e de aprendizagem, /<sup>37</sup> nomeadamente docentes, /<sup>38</sup> discentes, /<sup>39</sup> funcionários administrativos, /<sup>40</sup> auxiliares de acção educativa, /<sup>41</sup> encarregados de educação /<sup>42</sup> e os próprios alunos, mesmo aos mais baixos níveis. /<sup>43</sup> Todo o ser humanos tem capacidade de detectar aquilo que fez correctamente ou incorrectamente e de apresentar, ao nível da sua idade, pequenas propostas para melhorar isso, portanto, todos podem e devem participar, mas tendo em conta, que lhes vai ser pedido a seguir que cooperem, ou seja a participação não é emitirmos opiniões, é após termos emitido a opinião, ajudarmos a construir aquilo que preconizamos. Isso, sim, isso de facto é participação. /<sup>44</sup>

## **11. Que formas de participação dos membros da comunidade educativa sugere?**

Um maior intercâmbio entre as várias escolas e os vários escalões etários /<sup>45</sup> e, quer os encarregados de educação, tendo sempre o cuidado de ter em conta que os encarregados de educação não são técnicos de educação, salvaguardando as devidas distâncias, os encarregados de educação devem ser chamados a participar, cooperando, quer nas actividades para as quais os docentes pedem o seu auxílio, nomeadamente actividades de estudo, de acompanhamento dos seus educandos, algumas actividades diferentes e diferenciadas, algumas actividades que possam trazer do seu nível profissional e que possam ser uma mais valia para a escola ou para os alunos com quem os filhos deles se dão, portanto, salvaguardando as devidas distâncias, os pais devem ser chamados tanto quanto possível a participar. /<sup>46</sup> E também os pais devem tentar perceber primeiro o que é uma escola, como é que uma escola funciona e tentar, que exista um conjunto de valores, com toda a comunidade, que seja comum, porque isso, de alguma maneira, seria um mecanismo facilitador enorme, para os educandos, para os professores, etc. Se esse conjunto de valores concertados, contratualizados, não precisa de ser num papel assinado, mas que se fosse comum a toda a comunidade, isso seria um passo enorme, enorme e faria uma diferença enorme a nível da formação pessoal e social, porque muitas vezes aquilo que acontece é que existem códigos de valores diferentes: a escola é um território e a casa é outro território, onde os códigos de valores, por vezes, são antagónicos. Isso provoca coisas muito complicadas quer a nível da escola, quer a nível do agregado familiar, quer a nível das inter relações entre eles, parece que os vários parceiros da comunidade estão de costas viradas. /<sup>47</sup> Se se conseguisse fazer uma espécie de plataforma de valores com uma larga maioria da comunidade, isso seria de facto uma coisa fantástica. /<sup>48</sup>

## **12. Na sua opinião, quem são os destinatários da auto-avaliação?**

Os destinatários da auto-avaliação são todos os elementos do agrupamento /<sup>49</sup> e, também os elementos que fazem parte da comunidade. Todos estes seres, ao serem intervenientes no processo de construção da escola, são também os destinatários da auto-avaliação. /<sup>50</sup> Em última análise, poderá ser a inspecção ou o Ministério, mas esses não são os destinatários principais. Os destinatários principais da auto-avaliação são os próprios intervenientes do processo educativo. /<sup>51</sup>

## **13. Como devem ser divulgados os resultados da auto-avaliação?**

Devem ser divulgados através de todos os mecanismos hierárquicos, ou seja, de todos os elos formais, nomeadamente, Conselho Pedagógico, Conselho Executivo, Assembleia de Escola, de modo a que toda a comunidade educativa tenha plena consciência dos resultados dessa auto-avaliação, /<sup>52</sup> ou seja, daquilo que foi detectado como aspectos que seriam prioritários para serem vistos de uma nova forma, aprofundados ou trabalhados segundo novas vertentes ou trabalhados de uma outra maneira /<sup>53</sup> e devem ser divulgados junto de todos estes parceiros e também junto dos alunos. /<sup>54</sup> Os alunos têm que ter consciência do que se anda a tentar fazer e, acima de tudo, têm que também se envolver, tem que se tentar passar a mensagem aos alunos que eles são a parte

---

principal naquele processo e só se eles conhecerem os resultados da auto-avaliação e os campos que se consideraram prioritários para fazer melhorias, novos investimentos e novas reformulações é que a auto-avaliação poderá ter resultados satisfatórios. /<sup>55</sup>

#### **14. De que forma espera que a auto-avaliação contribua para a melhoria da qualidade educativa?**

Se a auto-avaliação é um mecanismo que consegue detectar quais os aspectos que poderiam e deveriam ser melhorados, ou seja, aqueles em que o agrupamento ou a escola está com uma dimensão menos produtiva, /<sup>56</sup> nesse sentido a auto-avaliação é o mecanismo preferencial que contribui para a melhoria da qualidade educativa, porque leva as pessoas a voltar a reflectir, e a tentar aprofundar e a tentar reinventar alguns métodos e algumas estratégias e algumas práticas, de modo a melhorar aqueles aspectos que foram diagnosticados como aspectos que devem ser melhorados preferencialmente. /<sup>57</sup>

#### **15. Em que áreas e processos de intervenção reconhece uma identidade no agrupamento?**

Neste momento começo a ver alguma identidade no agrupamento. As pessoas começam a ter um modo de comunicar e a ter objectivos comuns. /<sup>58</sup> Nesta altura, já começam a conhecer suficientemente bem o agrupamento todo em si, para conseguirem falar com alguma propriedade das outras escolas, que era uma coisa que não acontecia até aqui. /<sup>59</sup> Depois, acho que há áreas que eram bem desenvolvidas e que se está a tentar continuar, nomeadamente a Educação Física, que eram áreas que já eram fortes e que se está a tentar que ganhem ainda mais força, visto que começam a ter intervenção desde mais cedo. /<sup>60</sup> Depois, as pessoas estão a tentar remar todas para o mesmo sítio /<sup>61</sup> e estão a tentar perceber o que é que os seus esforços, enquanto intervenientes neste processo, a que é que levam algum tempo mais tarde e acho que isso já é o saber quem somos e um passo muito grande para o saber para onde vamos. /<sup>62</sup>

#### **16. Na sua opinião, em que áreas se deveria desenvolver uma identidade?**

Em desporto escolar já há. /<sup>63</sup> Em Matemática também já há. /<sup>64</sup> A língua Portuguesa e a formação da cidadania. Quando nós conseguirmos implementar uma formação de cidadãos conscientes sejam de 6, 7, 5, 4 anos, mas conscientes, intervenientes, interventores que querem construir, aí o agrupamento nunca mais pára. /<sup>65</sup> A Marcha Solidária, por exemplo mobiliza o agrupamento todo e é na área da cidadania e deve ser uma coisa que deve ficar todos os anos, isto é uma actividade, na área da cidadania que englobe o agrupamento todo e que se faça anualmente, porque isso é como celebrarmos os aniversários da nossa família. É um pouco o festejarmos alguns aniversários do agrupamento, que depois partem para o mundo, porque é assim, a Marcha Solidária não é do agrupamento, é uma coisa que tem dimensão nacional e é assim nós somos um agrupamento que é participante, que é activo, que é civicamente consciente. /<sup>66</sup>

---

**17. De que forma espera que a auto-avaliação contribua para a construção da identidade do Agrupamento?**

A auto-avaliação, pela sua própria génese e pela sua própria definição, que foi dada no início, tem que contribuir para a construção da identidade do agrupamento, /<sup>67</sup> porque se a auto-avaliação é um mecanismo que consegue encontrar todos os elos causais entre as coisas, /<sup>68</sup> a identidade é a soma de todos esses elos. Isso é o âmago, é a identidade do agrupamento, é esses sentires todos comuns, é esses estarmos todos comuns, é esses querer todos comuns. /<sup>69</sup> A auto-avaliação é o âmago do qual se tem que partir para a construção da identidade. É ter o conhecimento de todos os percursos anteriores e estes elos causais todos, juntando tudo isso e as vontades para onde é que queremos ir é que vão formar a identidade do agrupamento. /<sup>70</sup>

**18. Que estratégias se devem desenvolver, para que a auto-avaliação seja eficaz?**

Primeiro, as pessoas, os vários elos do agrupamento, têm que sentir que foram participantes. /<sup>71</sup> Segundo, têm que sentir que as opiniões que emitem são levadas em conta, aquando das tomadas de decisão. /<sup>72</sup> Terceiro, que depois de terem sido ouvidas, são mobilizadas para dinamizarem aquilo que propuseram. Estas são as três estratégias para que a auto-avaliação seja eficaz. /<sup>73</sup>

**19. Qual o papel dos diferentes órgãos de administração e gestão na auto-avaliação do agrupamento?**

Para já, têm papéis diferentes, complementares, mas com objectivos comuns. /<sup>74</sup> Segundo, têm que trabalhar em equipa, embora a natureza deles seja diferente, ou seja, têm que existir objectivos bem delineados e que sejam comuns, pelo menos a uma parte substancial deles. /<sup>75</sup> E as estratégias deveriam, idealmente, ser delineadas em grupo. /<sup>76</sup> Isto é difícil, relativamente a algumas situações pontuais, nomeadamente, em relação ao Conselho Executivo, porque é difícil em determinados níveis de decisão, por exemplo, decisões que têm que ser tomadas a nível imediato, é impossível fazer a consulta. Às vezes, essas decisões mostram-se depois como coisas que afinal foram muito importantes, não é? /<sup>77</sup> Aquilo que é essencial é que os órgãos de gestão trabalhem em equipa e em cooperação. Tenham objectivos comuns, bem delineados, trabalhem bem em equipa e queiram construir o mesmo e articular sempre, sempre, sempre. Diálogo, sempre, sempre. /<sup>78</sup>

**20. Qual o papel das estruturas de orientação educativa na auto-avaliação da escola e do agrupamento?**

No fundo é, quando são consultados, emitirem os pareceres daquelas pessoas que representam e fazerem-nos chegar aos órgãos superiores, de modo a que, de facto, os órgãos superiores, quando tomam uma decisão consigam fundamentá-la com o material que lhes foi dado das bases, ou seja, nós tomámos esta decisão porque nós somos o topo de uma pirâmide e as bases emitiram esta, esta e esta opinião, esta e esta e esta vontade, este e este e este objectivo /<sup>79</sup> e, no fundo, os órgãos de topo são, a nível decisório, um pouco mais do que representantes, /<sup>80</sup> mas acima de tudo têm que lembrar-se que estão a representar uma base e só podem representá-la como deve ser,

se a conhecerem, ou seja, se a consultarem sempre, frequentemente e se tiverem em conta sempre as opiniões que são mandadas pelas bases. /<sup>81</sup>

Acho que auto-avaliação é uma coisa muito, muito importante. Provavelmente tão importante como o funcionamento dos órgãos intermédios, no bom funcionamento dos órgãos de gestão. /<sup>82</sup>

## Entrevista Exploratória 3

### Protocolo

#### 1. O que é para si a auto-avaliação de uma organização escolar?

Eu penso que a auto-avaliação é, assim numa linguagem familiar, o olhar para nós próprios, olharmos e vermos os aspectos em que nos sentimos bem connosco, sentirmos que as coisas funcionam bem e vermos os aspectos em que não estão a funcionar, isto considerando, quer a forma como nós nos sentimos, se nos sentimos bem a executar o nosso trabalho, se estamos a atingir os objectivos que nos foram atribuídos. /<sup>1</sup> Porque eu penso que uma organização escolar nunca pode esquecer-se que não é inteiramente independente, que cumpre uma função social, uma função que lhe é atribuída pelos poderes políticos, portanto tem esse carácter. /<sup>2</sup>

E também é um espaço onde as pessoas trabalham, é um espaço de educação, de vida, /<sup>3</sup> portanto é um bocadinho essa ideia de por um lado ver se nos sentimos bem com o trabalho que estamos a fazer, se nos estamos a sentir mal, se precisamos de modificar para criar um ambiente melhor entre as pessoas que lá trabalham, com os miúdos, considerando que o trabalho integra não só os professores mas toda a comunidade. /<sup>4</sup> Por outro lado ver se estamos a cumprir uma função que não pode ser só determinada por nós. /<sup>5</sup> Eu acho que as escolas têm uma grande autonomia na prática, mesmo que não seja lá no papel, aquela autonomia determinada pela Lei, não sei o que é que vai dar daí, mas na prática, nós, como fazemos, acabamos por ter autonomia, porque ninguém está a ver como é que é a minha prática do dia-a-dia, por isso é importante termos um olhar sobre essa prática. /<sup>6</sup> Acho que é vermos para nós e vermos se estamos a cumprir essa função para podermos devolver ao outro se realmente cumprimos ou não essas funções que nos foram atribuídas. /<sup>7</sup>

#### 2. Na sua opinião, que razões políticas, educacionais ou outras justificam a auto-avaliação do agrupamento?

Razões políticas, educacionais ou outras, são várias. Razões económicas, nós não nos podemos esquecer que somos uma instituição que funciona com dinheiros públicos, como não é uma escola privada, não é minha, temos que prestar contas a alguém. /<sup>8</sup> Prestamos contas de vários tipos. Prestamos contas económicas, ver se o dinheiro que foi lá investido está a ser rentabilizado e há aquela contabilidade oficial, as contas têm que ser entregues ao Tribunal de Contas. Para além do mais, é também importante que uma pessoa vá fazendo essa pilotagem e vá dizendo "assim, sim senhor, o dinheiro que me foi entregue eu estou a fazer um bom trabalho", ou então o dinheiro não está a ser bem aplicado. Então vamos ver o que é que podemos fazer melhor. /<sup>9</sup> As razões políticas, de alguma forma o poder político e social atribuiu à escola uma determinada função e temos que prestar contas ao Ministério da Educação que representa o poder político. /<sup>10</sup> Temos que prestar contas socialmente, quer às associações de pais, temos que fazer a nossa pilotagem e ir vendo "okay, sim senhor, estamos a ir pelo bom caminho. Não, olha se continuarmos por aqui, vamos com certeza levar nas orelhas". /<sup>11</sup> E é um bocado a satisfação, nós também percebermos se estamos a ficar satisfeitos com o nosso trabalho ou não. Cada um de nós, quando acaba de dar uma aula, faz um bocadinho aquele balanço "é pá, hoje a aula correu-me bem ou hoje a aula correu-me mal, mal, mal. ok, o que é que funcionou bem, o que é que funcionou mal". /<sup>12</sup> E é essa pilotagem que nós

fazemos diariamente ou de noventa em noventa minutos, para nós próprios, que temos que fazer a nível da instituição, /<sup>13</sup> porque, mais cedo ou mais tarde, nós temos que prestar todas essas contas, perante o poder político, ao Ministério da Educação, /<sup>14</sup> perante a sociedade em geral, /<sup>15</sup> quanto mais não seja, quando vai para os jornais a dizer que nós estamos a fazer um bom trabalho ou um mau trabalho e temos que ter um feedback para lhes dar. /<sup>16</sup> Dizer que eu estou a cumprir os objectivos que eu me atribuí, que a sociedade me atribui, os objectivos que o Ministério de Educação me atribui, enfim, os objectivos que estão definidos em documentos legais. /<sup>17</sup> Os professores, no dia-a-dia gozam de uma certa autonomia, mas a instituição em si tem determinados padrões a cumprir, enquadrada por uma série de legislação, de documentos, que diz "faz assim, faz assado". /<sup>18</sup> Temos que ir fazendo esse tipo de pilotagem e ir vendo se estou satisfeito como instituição, se estou satisfeito com o trabalho que todos nós estamos a fazer. /<sup>19</sup> Às vezes estamos todos a trabalhar muito bem individualmente, mas no colectivo as coisas não funcionam. Se eu tiver uma perspectiva e o outro lado tiver outra perspectiva, se elas forem antagónicas, ambos podemos achar que estamos a fazer um bom trabalho individual, mas a conjugação desses vários esforços depois resulta em nada, porque não chegamos a um entendimento. /<sup>20</sup> A auto-avaliação permite aferir que toda a gente pretende o mesmo fim, ou que, pelo menos, consiga negociar, porque é bom que haja diferentes perspectivas, desde que sejam enquadradas. Tu fazes as coisa a correr, o outro faz aos pulinhos mas em algum momento do nosso percurso, nós temos que nos encontrar. Temos que encontrar o equilíbrio. E é isso que a auto-avaliação faz. /<sup>21</sup> Temos razões políticas, pois uma escola está num patamar, cá em baixo, dentro de um enquadramento político, /<sup>22</sup> mas são sobretudo razões educacionais. Damos o nosso contributo nas perspectivas educacionais, no sentido de dar um determinado modelo de formação aos nossos jovens e que eles consigam preparar-se para o futuro, estas são perspectivas educacionais puras, que recorrem pouco da política e outras que são razões económicas. /<sup>23</sup> Há razões de todas essas naturezas que dão a necessidade de nós irmos fazendo esses balanços para percebermos se estamos no bom caminho. /<sup>24</sup>

### **3. Que processos formais e informais a sua escola utiliza na sua auto-avaliação?**

Em termos formais, nós estamos a construir um processo, embora já tenha existido. /<sup>25</sup> No tempo do observatório do PEPT havia processos formais, /<sup>26</sup> havia questionários pré-elaborados, isto é, não era a escola que elaborava aqueles critérios, mas havia já um processo. E manteve-se sempre. /<sup>27</sup> Por exemplo, quando nós determinamos que, periodicamente os departamentos entregam os seus relatórios, já é um processo formal. /<sup>28</sup> Formalmente estamos na fase da elaboração da concepção do processo em si. /<sup>29</sup> Do ponto de vista formal, o que a escola tem são momentos de reflexão, sobretudo no final do ano lectivo, que é o momento de reflexão dos projectos curriculares de turma, que é o momento de reflexão dos departamentos e o momento de reflexão dos vários órgãos pedagógicos, /<sup>30</sup> em que o Conselho Pedagógico faz o balanço, os departamentos fazem o seu balanço, os Conselhos de Turma fazem o balanço dos projectos curriculares de turma. /<sup>31</sup> Depois, temos também os relatórios das actividades que também formalizam essa auto-reflexão. /<sup>32</sup> Também se faz o balanço no final do período. /<sup>33</sup> Mas o que se faz é sobretudo auto-avaliações informais. Estamos permanentemente a fazer a vários níveis. Talvez até haja um peso excessivo. Há demasiada avaliação informal para a avaliação formal que existe. /<sup>34</sup> Mas o que é que se faz depois com esses relatórios? Muitas vezes esses relatórios ficam ali, vazios de utilização. Parece que o

---

processo termina com a reflexão, quando essa reflexão deveria ser o começo de um novo processo e aí ainda é difícil nós darmos esse avanço. /<sup>35</sup>

#### **4. Que processos formais e informais o agrupamento utiliza na sua auto-avaliação?**

Aí é que está tudo a começar. Somos agrupamento há pouco tempo e tirando os momentos de reflexão do final do ano. /<sup>36</sup> Este ano começaram a ser feitos a nível do período, mas ainda muito centrados na aprendizagem dos alunos, /<sup>37</sup> repare, num dos aspectos de funcionamento, a aprendizagem e o comportamento, o Pedagógico reflecte isso período a período, mas sempre estas duas vertentes, o que reflecte o funcionamento do agrupamento. Mas pouco do nosso próprio funcionamento como agrupamento. É necessário fazer uma reflexão mais alargada. /<sup>38</sup>

#### **5. De que modo os mecanismos de auto-avaliação existentes se relacionam com o quotidiano da sua escola e do agrupamento?**

Relacionam-se pouco, porque são poucos. E falta a circulação dessa reflexão. Não há uma sequência no processo. Por exemplo, quando foi feita a avaliação externa, as pessoas receberam documentos que, talvez por terem sido pouco reflectidos, pouco discutidos, dizem que não conhecem. Há documentos que receberam, estou-me a lembrar que as pessoas diziam que não se conseguiam comparar com outras escolas e, no entanto, tinham essas informações. Através do Pedagógico, já tinham recebido documentos em que havia essa possibilidade de se poderem comparar. Como não foi dada sequência, depois, para uma reflexão a nível dos vários grupos, as pessoas acharam que não tinham elementos para se comparar. Falta dar essa sequência, que é haver mais documentos formais e eles serem discutidos a vários níveis, haver um desenvolvimento das discussões, para que não aconteça assim. /<sup>39</sup> Alguns documentos são discutidos pelo Conselho Pedagógico e as pessoas até vêem a síntese do Conselho Pedagógico, mas como não as vão discutir ao nível de Conselho de Docentes ou do Departamento, ou funcionários, etc., as pessoas não sentem que exista essa informação, porque não a viram com atenção. Parece-me que é um aspecto que precisa de ser trabalhado. /<sup>40</sup>

#### **6. Que factores internos e externos à escola e ao agrupamento favorecem a prática da auto-avaliação?**

A nível externo são muitos que favorecem. Há uma pressão muito grande para que a escola preste contas. É-nos exigido que digamos se estamos a ter bons resultados, se não estamos a ter bons resultados, se o ambiente de aprendizagem é bom ou não é bom. Há uma pressão externa muito grande. /<sup>41</sup> Se nós queremos melhorar a prestação de serviços, temos que reflectir, para percebermos onde é que estamos a falhar. /<sup>42</sup> Internamente também. Neste momento, é até uma questão de amor-próprio. Muitas vezes nós temos a sensação de que fizemos bem. Por exemplo, por causa disto da auto-avaliação, com aquele grupo de cinco gatos pingados, no outro dia disse assim "É pá, nós estivemos aqui um período e o que é que andámos a fazer? Não fizemos nada, durante um período inteiro!". E tivemos que reflectir. Isto é aquilo que a nível da instituição é também o que existe. Será que realmente, nós estamos a fazer um bom trabalho? /<sup>43</sup> É um bocadinho para melhorar a nossa auto-estima e ver se estamos a fazer tudo aquilo que podemos fazer e se temos que modificar e melhorar a forma como passamos a nossa

mensagem. /<sup>44</sup> As pessoas estão muito receptivas. Internamente estão a sentir a necessidade de fazer a sua auto-avaliação /<sup>45</sup> e, do ponto de vista externo, isso nem se fala, porque, diariamente, tu abres um jornal e há sempre aquela exigência de dizer "O que é que vocês andam a fazer com os nossos jovens?" Se houver um gang a fazer distúrbios, as pessoas olham logo para duas instituições: para a família e para a escola. São duas partes desse processo educativo. /<sup>45</sup> Se há um concurso e as pessoas não sabem dar a resposta, imediatamente pede-se contas à escola. E isto é no dia-a-dia, do ponto de vista externo, há muito. E as pessoas a quem pedem contas? Ao Ministério da Educação. E o Ministério da Educação naturalmente a quem é que vai pedir contas? Às escolas e aos agrupamentos. /<sup>46</sup> É um processo que gira em volta disto e que nós precisamos, quer para perceber se estamos a fazer um trabalho muito mau ou muito bom, seja para nos desculparmos "Olhem, estão a ver, nós bem gostávamos de fazer mais, mas não temos condições. Os miúdos saem da barriga da mãe ainda não sabem ler nem escrever. Nós pegamos neles e temos que fazer todo este trabalho e sem recursos." E portanto usamos essa reflexão para nos desculparmos /<sup>47</sup> e dizemos, para valorizarmos, "Olhem muito fazemos nós, para as condições que temos". Até podemos dizer "Afinal de contas até fazemos um bom trabalho, os nossos meninos olham para a nossa escola e se até gostam é porque alguma coisa de bom nós andamos ali a fazer". Não é por acaso que os miúdos até gostam daquela escola, não é por acaso que os miúdos até gostam daquele espaço. É porque, apesar de tudo a escola é uma boa experiência para eles. Há miúdos que até gostam das aulas e até acham que a escola é das melhores experiências que eles passam na vida. Então é de valorizar como factor interno. Afinal de contas até estamos a fazer um bom trabalho. /<sup>48</sup> Outras vezes é para nos desculparmos. Se calhar é a soma das duas coisas, seja para desculparmos seja para mostrarmos o que de bom fazemos e para irmos fazendo cada vez melhor. /<sup>49</sup>

## **7. Que factores internos e externos dificultam a prática da auto-avaliação, na escola e no agrupamento?**

Externos, há sempre algumas restrições, porque não há verbas para que o processo se possa fazer. /<sup>50</sup> Sem que as pessoas tenham condições de tempo, de recursos, etc. Numa empresa da dimensão de um agrupamento como o nosso quantas pessoas é que trabalhariam no departamento de qualidade? Seria o departamento para controlar a qualidade do sistema. Trabalhariam umas três, quatro pessoas a tempo inteiro. Numa escola não se pode pôr três ou quatro pessoas a tempo inteiro a fazer isso. Não to permitiam. Há essas restrições externas. /<sup>51</sup>

De alguns comentários que tenho lido, há algum descrédito relativamente à auto-avaliação. Alguns "opinion makers" passam aquela ideia de que as pessoas fazem ali umas coisitas e que isso não serve para nada. Às vezes a pessoa sente que a falta de recursos quer a falta de valorização do que representa a auto-avaliação. /<sup>52</sup>

A nível interno é sobretudo aquela sensação de que é muito trabalho. /<sup>53</sup> E será que realmente o trabalho compensa? /<sup>54</sup> Isto é a percepção que eu tenho. As pessoas perguntam "Mas vale a pena este trabalho todo?" As pessoas sentem que vale a pena, embora pareça um bocado contraditório com o que eu disse atrás, mas as pessoas internamente valorizam a auto-avaliação, /<sup>55</sup> o que acham é que há uma grande "déalage" entre o trabalho que é investido e depois a sua utilização. É a única restrição. Mas que depende da eficácia da auto-avaliação e do uso que lhe vamos dar.

E que se tem que relacionar com a hetero-avaliação. /<sup>56</sup> Ninguém se auto-avalia apenas para si próprio. Auto-avalia-se esperando que alguém venha ouvir esse resultado. /<sup>57</sup>

## **8. Na sua opinião, que áreas da organização escolar devem ser objecto de auto-avaliação?**

Eu acho que são todas quase. /<sup>58</sup> Há áreas que estão permanentemente a ser auto-avaliadas e que têm muito a ver com a aprendizagem dos alunos, com os resultados da aprendizagem. /<sup>59</sup> Onde é que eu acho que era fundamental nós actuarmos? Tenho alguma informação, porque já recebi as respostas que as pessoas deram àquele questionário que lançámos e ninguém foi por aí, e que é ver a questão da sala de aula e ver que mudança é que estamos a fazer. E realmente era fundamental. /<sup>60</sup> O Pedagógico, sim senhor, a coisa está funcionar bem, mas depois quando descemos para o departamento vemos como nós funcionamos e depois como é que isso se traduz a nível da sala de aula? Aí é que a porca torce o rabo. Não te quero mentir, mas acho que ninguém foi para aí. De uma forma geral, vão muito para a relação pais e escola e ali, não estamos a ir por aí. É uma área que é pena que não venha debaixo. Porquê? Porque se ela é imposta as pessoas vão reagir. Mas ela vai ser imposta inevitavelmente, vai por aí. Mas as pessoas, mesmo conhecendo já o estatuto, já estava publicado, não avançaram. Não disseram "Olha esta é uma área interessante..." E realmente muitos dos problemas começam e acabam aí. A aula é um reflexo de muitas outras coisas, mas também podia ser o ponto de partida, sempre ligado ao trabalho do departamento. /<sup>61</sup> Também percebo que nas condições actuais é difícil um agrupamento funcionar enquanto agrupamento, refiro-me a qualquer agrupamento que não funcione em turno único. Porque nunca temos tempo para nos encontrarmos. Ou estamos todos os dias até às nove horas da noite, o que também não é razoável ou as pessoas nunca têm tempo para se encontrarem. E nem todos é por preguiça. É porque não há humanamente espaço para isso. /<sup>62</sup> Para mim essa era uma área chave, mas vamos lá cair porque o estatuto vai obrigar-nos. /<sup>63</sup>

## **9. Quem participa no processo de auto-avaliação?**

Essencialmente os professores. /<sup>64</sup> Os alunos também participam. /<sup>65</sup> As funcionárias participam pouco. /<sup>66</sup> Se eu fizesse uma hierarquia era professores, alunos, pais e funcionários. /<sup>67</sup>

## **10. Quem deve participar no processo de auto-avaliação?**

Todos estes. Não é com menos peso dos professores, mas é com mais dos outros. /<sup>68</sup> Mas é difícil. Os funcionários têm as questões dos horários, as funções deles e tudo tem que seguir determinadas condições, não querem ficar nunca fora da hora e dentro do horário é impossível participar em determinados momentos de reflexão, portanto, torna-se um bocadinho difícil. /<sup>69</sup> Os pais, também sabemos que acaba por ser uma elite de pais com disponibilidade que acaba por participar. Mas esperamos que essa elite continue a participar. /<sup>70</sup>

## **11. Que formas de participação dos membros da comunidade educativa sugere?**

Na sequência daquele modelo que nós achámos que servia melhor a auto-avaliação da escola, penso que fazer aquelas oficinas com determinados temas de reflexão era útil,

num tempo determinado que seriam pequenos momentos, em pequenos grupos diferenciados, para debaterem temas que são essenciais para o funcionamento da escola. Essas sessões acabam por fazer vir ao de cima as grandes preocupações das pessoas, os problemas e aquilo que funciona bem. /<sup>71</sup> Grupos mistos de membros da comunidade. O ideal é que os grupos sejam mistos, com funcionárias, pais, etc. /<sup>72</sup> No caso das funcionárias isto valoriza a sua função, elas sentem que participam mesmo, porque senão elas estão remetidas ao grupo das funcionárias e assim sentem que a sua função é mais valorizada. /<sup>73</sup> No caso dos pais, assim, quase que nos vão conhecendo. Os pais que trabalham com os professores percebem-nos mais, porque percebem que os professores têm boa vontade, não são os safados que estão ali a tentar dar cabo da vida dos filhos. /<sup>74</sup> Quando estes grupos de reflexão são mistos ganha-se muito. Facilmente se obtém informações e se avança e ganha-se respeito. /<sup>75</sup>

## **12. Na sua opinião, quem são os destinatários da auto-avaliação?**

Somos todos nós, toda a comunidade educativa, /<sup>76</sup> não apenas a comunidade escolar, na medida do possível a comunidade envolvente. /<sup>77</sup> Se todos reflectimos, a todos tem que ser devolvida a reflexão. Num contínuo, dando sempre a possibilidade, ao ser devolvida, de as pessoas darem mais a informação. /<sup>78</sup> Sempre como a pescadinha-de-rabo-na-boca. A informação a vários níveis, sendo permanentemente enriquecida com novas sugestões, com novas ideias, num processo que nunca pára. /<sup>79</sup>

## **13. Como devem ser divulgados os resultados da auto-avaliação?**

Há resultados de auto-avaliação que podem ser entregues em papel, /<sup>80</sup> afixados, tipo quadro com os dados numéricos que também nos permite conhecer o agrupamento. /<sup>81</sup> Mas, muitos dados têm que ser devolvidos em forma de debate, para podermos avançar com o tal processo. /<sup>82</sup> Se não é como se a auto-avaliação fosse uma coisa que começa no ponto A e chega à meta e acabou. E não pode ser. A meta tem que estar sempre em espiral. Mais que um círculo, tem que ser em espiral. Há bocadinho disse que era como a pescadinha-de-rabo-na-boca, mas não é, tem que ser em espiral. Avançamos, mas para um nível cada vez mais elevado. /<sup>83</sup> Nem toda a informação pode ser ali afixada. Para se poder olhar para os dados e com esses dados criar novos dados. Se for feita uma reflexão "este ano isto correu bem, aquilo correu mal", vamos discutir e ver o que é que as pessoas têm sobre essa informação que não é um relatório final, mas que serve para uma próxima reflexão. /<sup>84</sup> Há um momento em que cada grupo deve pensar por si: os funcionários, os alunos etc. Para depois poder ir ao grande grupo e dizer "olhe, nós até....." /<sup>85</sup>

## **14. De que forma espera que a auto-avaliação contribua para a melhoria da qualidade educativa?**

Vai ter que servir, inevitavelmente. /<sup>86</sup> Muitos vão dizer que os pontos fracos não dependem de si. As pessoas vão dizer "ok, mas eu também posso melhorar, também está na nossa mão melhorar" já é bom. Sempre que nós olhamos para nós, já é bom. /<sup>87</sup> A maior parte de nós é um bocadinho tolerante com as falhas e exigente com as falhas dos outros. Basta que nós percebamos que há um pontinho de nós que também contribui para esse mal geral que já é bom. /<sup>88</sup> Nesta primeira fase, vamos estar todos um bocadinho renitentes, vamos tentar passar a culpa ao outro. Vai haver vários momentos

neste processo. Se calhar, no primeiro ano, vamos tentar passar a culpa ao outro<sup>/89</sup> e depois, lentamente, ao habituarmo-nos a este processo, vamos começar a olhar para nós e a perceber que poderemos dar o nosso contributo e, com o tempo, todos acabaremos por perceber que poderemos melhorar, mas isso vai ser numa segunda fase. <sup>/90</sup> Para já estamos todos a ver a quem poderemos culpar. <sup>/91</sup>

### **15. Em que áreas e processos de intervenção reconhece uma identidade no agrupamento?**

O que é que identifica? Neste momento, as pessoas têm um certo orgulho, aquele espírito que é um agrupamento que funciona, tirando alguns problemas mas funciona. Há pessoas que têm um espírito crítico e que passam por várias experiências e que dizem "Ah não, este aqui até funciona". Funciona como agrupamento, isto é, não depende só de A, B ou C. <sup>/92</sup> Tendo em atenção que a nossa escola já está numa área com alguns problemas sociais, dentro da escola não sentes, tu sentes porque estás no conselho executivo e tens que resolver os roubos, mas quem está na sala de professores não sente isso, portanto a situação é ultrapassada. Isso permite o quê? Que os pais se sintam bem em ter lá os miúdos e isso também devolve alguma satisfação às pessoas.<sup>/93</sup> Na hora, os problemas são resolvidos e isso dá alguma satisfação. <sup>/94</sup> E depois é o desporto escolar, penso que é realmente a área que mais identifica <sup>/95</sup> e a questão de mantermos aquela segurança. Acho que as pessoas da zona, se calhar têm algum medo e da escola não. <sup>/96</sup> Não há muitos projectos comuns, apenas o desporto escolar. É o desporto, o que toca mais gente. Passa um bocado pelo pavilhão, porque é o grande núcleo do agrupamento, porque vêm a festas. Tudo o que se centra em torno daquele espaço é como se fosse o espaço do agrupamento. <sup>/97</sup>

### **16. Na sua opinião, em que áreas se deveria desenvolver uma identidade?**

Eu tentaria centrar a imagem do Agrupamento na prática curricular. <sup>/98</sup> Talvez na valorização da língua portuguesa. Por uma questão de recursos disponíveis e necessários: são mais acessíveis do que se centrarmos essa imagem em torno de uma componente ligada às ciências ou às artes (e tendo em atenção que estão envolvidos cerca de 2000 alunos em 5 escolas isso é importante) e por estar na base das restantes aprendizagens. <sup>/99</sup> Uma associação do tipo Ferreira de Castro – língua portuguesa – cidadão(s) do mundo. Porque não nos devemos esquecer de quem é o nosso patrono. <sup>/100</sup> Criar prémios literários Ferreira de Castro para alunos e professores ou até para a comunidade em geral. <sup>/101</sup> Ir buscar escritores conhecidos para fazer parte do júri. <sup>/102</sup> Dar ainda mais relevo às actividades que têm sido realizadas em torno da biblioteca. Ter como desígnio a melhoria dos resultados dos alunos neste campo. <sup>/103</sup>

### **17. De que forma espera que a auto-avaliação contribua para a construção da identidade do Agrupamento?**

Para as pessoas perceberem que temos que encontrar ou construir outras áreas. <sup>/104</sup> O pavilhão não pode ser só em torno do pavilhão. O pavilhão não pode ser o único centro da vida do agrupamento. Já existe e é um espaço que praticamente todos os miúdos do primeiro ciclo conhecem e ao qual eles se vão ligando, embora não sintam ainda que é um espaço seu. Qual é o único espaço comum a todos os miúdos do agrupamento? É

aquele espaço. /<sup>105</sup> Se calhar poder-se-ia criar noutra escola do primeiro ciclo, um outro espaço comum. /<sup>106</sup> Parece que é em torno de um espaço que se está a criar a identidade. Com a autoavaliação nós, se calhar, vamos perceber que não há mais nenhum espaço onde um processo desse tipo se possa desenvolver. Se não é o espaço, vai ter que ser com projectos comuns, tipo uma semana de ciências ou experimental, comum a todo o agrupamento, por exemplo. /<sup>107</sup> Qualquer coisa que, sem que precisemos de partilhar o espaço. /<sup>108</sup> Realmente o desporto une as pessoas, os pais vão assistir aos jogos e levam os amigos. Há tempos os miúdos vieram com um jornal onde estava a sua fotografia. O desporto é muito fácil, porque une as pessoas e, como eles até têm tido resultados, sentem-se bem, mas era bom que houvesse outras áreas. /<sup>109</sup>

### **18. Que estratégias se devem desenvolver, para que a auto-avaliação seja eficaz?**

Esta é difícil. Há bocadinho falei de algumas, mas era mais do ponto de vista do processo de desenvolvimento. Pode ser mais eficaz o envolver pessoas de diferentes profissões, /<sup>110</sup> dar mais visibilidade àqueles que estão mais desligados, os resultados apresentados e discutidos e ficarmos abertos a essa discussão. Para mim este processo tornará mais eficaz a auto-avaliação. /<sup>111</sup> As pessoas perceberem que essa auto-avaliação acabará por conduzir a uma hetero-avaliação. Se os dois processos andarem a par, também vai torná-la mais eficaz. /<sup>112</sup>

### **19. Qual o papel dos diferentes órgãos de administração e gestão na auto-avaliação do agrupamento?**

Alguns estão na própria Lei. /<sup>113</sup> A Assembleia representa o órgão máximo. Em matéria de auto-avaliação, eles são quem deverá ditar o espírito da coisa, porque é o único órgão em que os professores não estão em maioria absoluta, onde estão os representantes da própria comunidade, o que o torna um órgão privilegiado nesse aspecto. /<sup>114</sup> O ter esse espírito, o valorizar as informações que vão sendo recolhidas, dando um incentivo a determinadas pessoas. /<sup>115</sup> Em última instância têm a última palavra, pelo menos formalmente. /<sup>116</sup> Na prática, eu acho que a Assembleia tem medo de assumir o seu papel. Com o tempo também lá irá. As pessoas não sabem como vão ser entendidas. Uns não se sentem preparados para participar na Assembleia, mas com o tempo, lá irá. O espírito está lá. Ao serem ditas algumas coisas, uma palavra de apreço, uma palavra de crítica. /<sup>117</sup> É importante criar o ambiente propício ou não ao desenvolvimento da auto-avaliação, mesmo que não o façam na prática. /<sup>118</sup>

E claro os órgãos de administração e gestão e o Conselho Pedagógico, porque lá estão os departamentos, os conselhos de docentes, os pais e muita da análise de toda esta informação chegará às pessoas através da análise do Conselho Pedagógico, /<sup>119</sup> é fundamental pôr em prática a melhoria do processo e porque tem que estar necessariamente envolvido no próprio processo, porque a análise passa pelo Pedagógico. /<sup>120</sup>

O Conselho Executivo, porque desenvolve muitas das sugestões da comunidade, /<sup>121</sup> mas também pela questão da eficácia, ou seja, o perceber quais são as áreas que estão a funcionar melhor, ou quais são as áreas onde se está a funcionar pior, quais são áreas para onde se devem canalizar recursos humanos, recursos materiais, essa gestão compete ao conselho executivo. /<sup>122</sup> Ela é essencial para favorecer ou não todo esse processo. É a chave de muitas das questões. /<sup>123</sup> É acompanhar a auto-avaliação e ver

onde é que os recursos estão a ser bem usados ou mal usados e que tipo de recursos é que são necessários. /<sup>124</sup> Uma outra questão essencial é sancionar muitas das situações que vão emergindo. Porque se calhar muitas situações vão-se evidenciando como necessitando de algumas sanções disciplinares ou não, mas haverá algumas áreas que necessitarão de um olhar disciplinador. /<sup>125</sup> Há uma área que não tem sido abordada que é a área administração, a secretaria, toda essa parte, que às vezes é deixada de fora. E que continua porque também não foi uma área que alguém achasse necessário avaliar, nesta primeira fase, mas que também é importante para um bom funcionamento de todo o processo educativo. As próprias actividades educativas não funcionarão se não houver um apoio dos serviços administrativos. /<sup>126</sup> As coisas têm que estar sempre a fluir. O Conselho Executivo tem um papel de charneira para ligar tudo isto, a parte pedagógica à parte administrativa. /<sup>127</sup> Gerir todos estes recursos /<sup>128</sup> e sancionar o que for de sancionar. /<sup>129</sup>

## **20. Qual o papel das estruturas de orientação educativa na auto-avaliação da escola e do agrupamento?**

É uma estrutura muito importante. Estamos a falar do SPO, dos Apoios Educativos, dos departamentos, mas que todos têm de trabalhar em conjunto. Se calhar a auto-avaliação vai evidenciar que temos que trabalhar todos em conjunto. Às vezes, parece que os meninos do SPO são uma realidade à parte. /<sup>130</sup> À auto-avaliação poderá recorrer à necessidade de gerir essas relações entre os vários órgãos. Cada um dizer o que é que preciso ser feito para melhorar, o departamento, o conselho de docentes, a nível do apoio excepcional aos miúdos que precisam de um apoio excepcional e gerindo tudo isso em conjunto. /<sup>131</sup>

Quando falamos destas coisas estamos muito centrados nesta escola e não tanto no agrupamento. /<sup>132</sup> Acabei há pouco de te falar da questão administrativa. A administração está nesta escola, é como se as outras escolas fossem um bocadinho satélites desta escola. Quer queiramos quer não é a escola-sede e as outras acabam por esperar serem chamadas, por sentirem que o centro está ali, está o centro de decisão, está o centro administrativo. E eles olham para nós e nós às vezes temos dificuldade em olhar para eles. /<sup>133</sup> Há uma tentativa de uniformização de alguns documentos. /<sup>134</sup> É importante a ideia de irmos trabalhando em conjunto e isso é bom e talvez se chegue a um certo espírito. /<sup>135</sup> Isto é uma realidade muito recente, que nos foi imposta e que, tal como está, nem sequer foi uma realidade pedida por nós. /<sup>136</sup> E como foi imposta e é muito recente e somos muitos, é muita gente, a maioria das pessoas não conhece todo o agrupamento. /<sup>137</sup>

## Entrevista Exploratória 4

### Protocolo

#### 1. O que é para si a auto-avaliação de uma organização escolar?

É um sistema de auto-regulação /<sup>1</sup> e de auto-responsabilização /<sup>2</sup> e um mecanismo de aferição de estratégias e objectivos, /<sup>3</sup> ou seja, é de auto-regulação porque quando fazemos a auto-avaliação estamos a auto-regularmo-nos; é de auto-responsabilização, porque ao avaliarmo-nos, acabamos por ser responsáveis pelo nosso percurso. De auto-regulação, de auto-responsabilização e de aferição de estratégias e de objectivos, ou seja, eu ao auto-avaliar-me tenho a obrigação de definir estratégias e objectivos. /<sup>4</sup> É um instrumento para a melhoria da qualidade da prestação educativa que deve servir como objectivo último melhorar a prestação educativa. /<sup>5</sup> A auto-avaliação é um diagnóstico que leva a tomada de decisões, da base ao topo, de uma forma participada e democrática, o que quer dizer, de uma forma informada, consciente e responsável. /<sup>6</sup>

#### 2. Na sua opinião, que razões políticas, educacionais ou outras justificam a auto-avaliação do agrupamento?

Primeiro, porque a auto-avaliação serve para a identificação de um conjunto de variáveis e parâmetros que interferem na qualidade educativa. /<sup>7</sup> Eu, ao construir um instrumento de auto-avaliação, vou colocar lá as variáveis e os parâmetros que eu considero que interferem na qualidade, para, depois, poder avaliar, portanto, logo aí estou a fazer um levantamento. /<sup>8</sup> Serve para estabelecer um quadro de referência, também, de aproximação ou distanciamento, em função do que eu pretendo. /<sup>9</sup> Serve também, para o desenvolvimento de uma cultura e prática de avaliação em todo o sistema educativo, tanto interno como externo, uma cultura de auto-regulação, de auto-responsabilização, que é uma coisa que deve existir quer interna quer externamente. /<sup>10</sup> A responsabilização e a prestação de contas que, no fundo, ao auto-avaliarmos estamos a prestar contas e responsabilidades. /<sup>11</sup>

Garantir padrões de qualidade comprovada, ou seja, a qualidade deve ser comprovada e um instrumento de auto-avaliação deve definir isso. /<sup>12</sup> Identificar problemas, /<sup>13</sup> identificar áreas prioritárias de intervenção /<sup>14</sup> e identificar problemáticas ou potencialidades a desenvolver, isto no sentido de coisas fracas ou coisas fortes. /<sup>15</sup>

As razões, são tanto razões educacionais como políticas, porque eu ao desenvolver uma cultura de responsabilização, ao garantir padrões de qualidade comprovada, também são razões políticas. /<sup>16</sup> São dos dois tipos, a avaliação externa são razões políticas. /<sup>17</sup> A avaliação interna são razões educacionais, isto é, são as informações que nós necessitamos para melhorar a prestação. /<sup>18</sup> Aliás, como dizia o grupo de trabalho da avaliação das escolas, na introdução, "recolher evidências que permitam identificar pontos fortes e pontos fracos". /<sup>19</sup>

#### 3. Que processos formais e informais a sua escola utiliza na sua auto-avaliação?

Na escola temos agora o grupo da auto-avaliação que está a trabalhar nesse sentido e depois temos as situações informais, estamos agora no início dessa auto-avaliação. /<sup>20</sup> Mas depois temos as situações mais formais e informais, por exemplo os inquéritos que os

directores de turma fazem aos alunos, /<sup>21</sup> o levantamento de dados, /<sup>22</sup> objectivos e estratégias prioritários, para os projectos curriculares de turma, que são avaliações, porque temos que definir prioridades e intervir no conselho de turma; /<sup>23</sup> relatórios como os dos clubes, dos projectos específicos, da indisciplina, que, às vezes é pedido pelo Ministério da Educação, que nos pedem aqueles dados todos para a questão da segurança; /<sup>24</sup> projectos curriculares de turma, planos de recuperação e de acompanhamento, que agora estamos na fase de fazer esta avaliação; /<sup>25</sup> balanços do final do período e do ano lectivo, dos projectos curriculares de turma, dos conselhos de turma, dos grupos disciplinares, dos departamentos, do conselho pedagógico, da educação especial, clubes e projectos específicos e associações de pais, tudo isto trimestralmente /<sup>26</sup> e, todos os anos se fazem balanços, tudo isto é formalmente, onde também se integram as estatísticas das avaliações, da Secretaria, do SASE. /<sup>27</sup> De facto existe muitos documentos e levantamentos de toda a organização da escola. Fazíamos muita avaliação formal. Agora estamos a arranjar uns parâmetros mais comuns que conduzam a uma intervenção mais sistemática. /<sup>28</sup>

#### **4. Que processos formais e informais o agrupamento utiliza na sua auto-avaliação?**

Todos os que falámos atrás aplicam-se também ao agrupamento. /<sup>29</sup>

#### **5. De que modo os mecanismos de auto-avaliação existentes se relacionam com o quotidiano da sua escola e do agrupamento?**

Se pensarmos naqueles dados todos de que falei atrás, eles já fazem parte do nosso quotidiano, /<sup>30</sup> porque trimestralmente os PCTS (projectos curriculares de turma), /<sup>31</sup> a avaliação intermédia, a avaliação final, /<sup>32</sup> o plano anual de actividades, no início, intermédio e final, isso já entrou no nosso quotidiano. /<sup>33</sup> Eu, pelo menos, vejo assim, no nosso Conselho Pedagógico já está muito assimilado. Por exemplo, os colegas do primeiro ciclo reuniram-se, no outro dia, sozinhos, para fazer um levantamento de como é que todos devem apresentar os dados todos igualmente, /<sup>34</sup> porque, no primeiro período, cada um apresentou de forma diferente, porque não tínhamos esta cultura de integração. Agora já vai ser tudo igual. /<sup>35</sup>

Auscultando pareceres é envolver-se no quotidiano, /<sup>36</sup> publicitando inquéritos, isso também se envolve no nosso quotidiano, /<sup>37</sup> orientando levantamento de dados, /<sup>38</sup> divulgando resultados, /<sup>39</sup> orientando reflexões, quando dizemos "reflectam sobre não sei quê..." estamos a fazer uma avaliação, /<sup>40</sup> quando nos pedem um parecer estamos a fazer uma avaliação, portanto isto é o nosso quotidiano. /<sup>41</sup>

#### **6. Que factores internos e externos à escola e ao agrupamento favorecem a prática da auto-avaliação?**

O que eu acho que favorece são hábitos regulares internos de auto-avaliação. Se tivermos o hábito de nos auto-avaliarmos em tudo o que fazemos, não ser extemporâneo, não ser a tal acumulação de trabalho, isso favorece. /<sup>42</sup>

Exigência interna e externa de prestação de contas, isso favorece, porque se eu perceber que tenho que prestar contas, não só à comunidade que eu sirvo, que é a comunidade educativa, como aos meus chefes, como à minha entidade patronal, que será o Ministério

da Educação, se eu me aperceber que é assim, eu consciencializar-me disso, isso favorece a minha auto-avaliação, porque eu percebo que assim tem que ser. /<sup>43</sup>

Um sistema interno de auto-avaliação participada é outra coisa que favorece. Se nós percebermos que participamos nessa auto-avaliação, que não são dados vindos de fora, que não é um grupo qualquer mínimo que está a fazê-lo, mas que todos nós participamos, também acho que ajuda. /<sup>44</sup>

Empenhamento na melhoria da qualidade educativa, ou seja, se todos nos empenharmos para melhorar, temos vontade de nos auto-avaliar, portanto também favorece. /<sup>45</sup>

Consciencialização da mais valia da auto-avaliação, porque se nós acharmos que a auto-avaliação é mais uma coisa a que nós temos que prestar contas, apesar de sabermos que é necessária, é mais um papel para preencher, e não alcançarmos o que está depois, que é a mais valia que isso implica, isso não é favorável. É favorável se eu perceber que a auto-avaliação tem uma mais-valia e então isso favorece. /<sup>46</sup> Se eu me consciencializar que favorece o facto de eu ter uma consciência de que isso é importante. Se eu não tiver consciência, para mim é tudo uma chatice. /<sup>47</sup>

É também importante a visualização da utilidade e consequências positivas da auto-avaliação, ou seja, se fizer um trabalho aturado de auto-avaliação e depois reparar que aquilo não foi mais do que quinhentos mil inquéritos para preencher e não deu em nada, isto dificulta novos pedidos. /<sup>48</sup> Se eu visualizar a utilidade e as consequências, isso facilita o processo de auto-avaliação, tanto interna como externamente. /<sup>49</sup> O Ministério da Educação também nos pede imensas coisas e nós continuamos com as turmas cheias de alunos... e mais um papel e não vejo nada. /<sup>50</sup> Agora, se nos pedem e depois nos dão o feedback desse pedido e dessa avaliação, isso facilita. /<sup>51</sup>

## **7. Que factores internos e externos dificultam a prática da auto-avaliação, na escola e no agrupamento?**

A imposição externa de prazos curtos de aferição de dados, por exemplo, eu acho que é de loucos quando eles pedem "para ontem", isto é o País em que vivemos, mas é uma chatice. Isso dificulta. /<sup>52</sup>

Dificuldade de encontrar soluções para problemas muito variados, de variáveis muito dispersas, que por vezes ultrapassam a escola e que eventualmente criam um desinvestimento na auto-avaliação, por dificuldade de encontrar soluções para os problemas. É assim, eu faço um levantamento que me pedem e mostro que tenho estes problemas assim, assim...e depois as variáveis são imensas, pediram-me aquilo tudo e nada mudou. /<sup>53</sup>

Falta de condições para a escola, por si. /<sup>54</sup> Falta de apoios externos para resolver os problemas encontrados ou falta de meios para potencializar as potencialidades. Sim senhora, pedem para dizermos as potencialidades da nossa escola, áreas de excelência, etc., mas depois não nos dão os meios para potencializar isso. Isto dificulta a tal prática de auto-avaliação! Auto-avaliar para quê? Se depois não nos permitem ou melhorar ou potenciar. /<sup>55</sup>

## **8. Na sua opinião, que áreas da organização devem ser objecto de auto-avaliação?**

Lembrando um pouco aquelas áreas da avaliação externa, eu acho que o percurso e os resultados escolares. O sucesso académico, que é quase o mais óbvio, claro, é aquele numérico quase. /<sup>56</sup> Comportamento e indisciplina é também muito importante. /<sup>57</sup> Ao

nível da organização da escola, /<sup>58</sup> articulação com as famílias, /<sup>59</sup> a valorização e impacto das aprendizagens na educação escolar, portanto a tal valorização e isso tem também a ver com a relação com a comunidade e internamente. /<sup>60</sup> Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade, isto é, se de facto a escola consegue ou não implementar aquilo que ela própria projecta como solução para si. /<sup>61</sup> Gestão dos recursos humanos. /<sup>62</sup> Qualidade e acessibilidade dos recursos. /<sup>63</sup> Abertura à inovação /<sup>64</sup> e parcerias e protocolos e projectos estabelecidos. /<sup>65</sup> No fundo, eu dividi um bocadinho entre percursos e resultados escolares /<sup>66</sup> e organização da escola. Organização que não é organização de topo, é organização na sua globalidade, /<sup>67</sup> não é só organização de gestão, é a organização de todos nós: a forma como nos relacionamos com as famílias, /<sup>68</sup> a forma como conseguimos concretizar projectos, /<sup>69</sup> a forma como rentabilizamos recursos humanos, /<sup>70</sup> como, com parcerias, arranjam recursos materiais. /<sup>71</sup>

### **9. Quem participa, actualmente, no processo de auto-avaliação?**

Aqui, no nosso agrupamento, é o grupo específico de auto-avaliação, que está a começar o seu trabalho, ainda não começou a fazer a auto-avaliação, mas vai começar. /<sup>72</sup> Os professores são os que mais participam. /<sup>73</sup> A Associação de Pais, nos órgãos onde estão, onde apresentam os seus balanços e as suas avaliações. /<sup>74</sup> E os órgãos pedagógicos e de gestão, que são os principais motores dessa auto-avaliação: a Assembleia, o Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico e também os Departamentos. São estes os que mais trabalham, nesse sentido. /<sup>75</sup> Os alunos não. /<sup>76</sup>

### **10. Quem deve participar no processo de auto-avaliação?**

O grupo específico da auto-avaliação, /<sup>77</sup> os professores, /<sup>78</sup> os funcionários, /<sup>79</sup> os encarregados de educação, não só como Associação de Pais, mas como encarregados de educação, até relativamente aos PCTs. /<sup>80</sup> Os alunos, naturalmente. /<sup>81</sup> Os órgãos pedagógicos e de gestão /<sup>82</sup> e outros estabelecimentos de ensino para onde se dirigem os nossos alunos, que seria interessante e não é difícil. Quando estava na coordenação dos directores de turma ainda pensei nisso, mas depois não tive tempo. Nós não temos tempo para fazer tudo o que nos vai na cabeça, que é de facto dizer assim: os nossos alunos saem daqui no 9º ano, seguir o rasto dos nossos alunos e ver de facto que sucesso é que eles tiveram, nas áreas onde ficam, mesmo que fiquemos apenas pelo sucesso académico. E as secundárias para onde vão os nossos alunos, fazerem o favor de nos darem, nem que seja só a avaliação desses alunos: quantos ficaram no 10º, quantos seguiram para o 12º? Seguirmos um bocadinho o rasto, também era um elemento de avaliação do agrupamento. Assim como nós fazemos dentro do agrupamento, do 1º ciclo para o 2º e 3º ciclo, ou seja, sabemos que muitos ficam com o 9º ano e não estudam mais, mas seria interessante saber se aqueles que prosseguem estudos têm sucesso ou não, pedir as classificações daqueles meninos no 1º, no 2º e no 3º período, nos 3 anos, até ao 12º e já saberíamos se os nossos alunos são alunos de sucesso ou não, pelo menos nesse sentido. /<sup>83</sup>

### **11. Que formas de participação dos membros da comunidade educativa sugere?**

Eu penso de duas maneiras. Por um lado, os elementos que participam na construção dos elementos da auto-avaliação e na resposta, ou seja, a comunidade pode participar na

criação dos elementos que pretende avaliar, /<sup>84</sup> como pode participar na resposta a esses elementos. /<sup>85</sup> É assim, eu não vou fazer um inquérito para outro preencher, também seria bom que esse outro que vai preencher participasse na construção do inquérito, porque tem uma visão também de dentro, quer dizer, há visão interna e externa, a visão interna é a de quem de facto funcionou e sabe, muitas vezes os parâmetros que podem ser avaliados. /<sup>86</sup> O externo é em função do que é exigido e também vai exigir respostas. /<sup>87</sup> É como os alunos, nós, muitas vezes, também pedimos aos alunos que façam uma auto-avaliação e nós fazemos uma hetero-avaliação. Ora bem, não há auto-avaliação se o próprio interessado não participar na construção desses elementos, pelo menos em parte. Inquéritos, relatórios, balanços.../<sup>88</sup>

## **12. Na sua opinião, quem são os destinatários da auto-avaliação?**

Em primeiro lugar, eu penso que os avaliados são os principais destinatários da auto-avaliação, deverão ser. /<sup>89</sup> Porque a auto-avaliação, como diz o próprio termo, é para regular objectivos, auto-regular o funcionamento. Estamos a referir-nos à organização escolar. O que estás a avaliar são os processos. /<sup>90</sup> Depois, a comunidade educativa, alargada, a sociedade e a entidade patronal, que é o Ministério, que é a tal questão da prestação de contas. /<sup>91</sup>

## **13. Como devem ser divulgados os resultados da auto-avaliação?**

Publicitados global /<sup>92</sup> ou sectorialmente. /<sup>93</sup> Globalmente, porque toda a gente tem acesso a eles. /<sup>94</sup> Mas depois sectorialmente, porque os dados devem servir de ponto de partida para reflexão e alteração. /<sup>95</sup> A auto-avaliação não é um processo por si, é um meio para chegar a um fim, a uma alteração. /<sup>96</sup> Publicitados globalmente, mas depois para uma reflexão sectorialmente, nos vários departamentos, nos vários órgãos, isto é, chegar às pessoas de uma forma mais participada, em reuniões de departamento, em reuniões de turma... sectorialmente. /<sup>97</sup>

## **14. De que forma espera que a auto-avaliação contribua para a melhoria da qualidade educativa?**

Se a auto-avaliação servir para identificar um conjunto de variáveis e parâmetros, /<sup>98</sup> para estabelecer um quadro de referências, /<sup>99</sup> para desenvolver uma cultura de prática de avaliação em todo o sistema, /<sup>100</sup> garantir padrões de qualidade, /<sup>101</sup> identificar problemas, este será o contributo da auto-avaliação para a qualidade educativa. /<sup>102</sup>

## **15. Em que áreas e processos de intervenção reconhece uma identidade no agrupamento?**

O agrupamento é muito novo e eu também tenho uma visão sectorial dele, porque estou na B2,3, apesar de estar no pedagógico, mas nesta primeira fase, áreas e processos educativos que estabelecem a ponte, ou seja, quando dizemos aqui identidade, a identidade está a começar a surgir nos órgãos que estabelecem a ponte. É o início, ou seja, a Assembleia, o Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico. /<sup>103</sup> O próprio grupo de auto-avaliação, começa a mexer com as pessoas do agrupamento e está a criar essa identidade, /<sup>104</sup> ao criar plataformas comuns de trabalho, de funcionamento, /<sup>105</sup> ao criar preocupações pedagógicas de que todos os alunos tenham a tal equidade de acesso ao

ensino. /<sup>106</sup> Claro que há dificuldade, porque há escolas do 1º ciclo em que há inglês e outras onde não há espaço. Tenta-se que essa identidade surja na forma de funcionamento. Ainda estamos na fase que a identidade ainda é a forma de funcionar, como meio de atingir objectivos educativos, que todos os alunos do nosso agrupamento saiam daqui com uma matriz que é a tal identidade. Mas nós ainda estamos a construí-la, ainda precisamos de aferir a equidade no funcionamento. /<sup>107</sup> Depois disso acontecer, podemos partir para a fase seguinte, para as tais áreas de excelência, em que aí a identidade já é mais visível. Agora é uma identidade funcional, se se pode dizer assim. /<sup>108</sup> O objectivo do sucesso académico é um objectivo em que o nosso agrupamento pensa muito nisso, todos trabalhamos muito nisso, portanto, também é uma identidade que começa a aparecer. /<sup>109</sup> E a equidade de oportunidade em função das condições existentes, também é outra área de identidade, embora seja um bocadinho funcional. /<sup>110</sup> É assim, que haja as mesmas condições numa escola do 1º ciclo como haja na outra. /<sup>111</sup> Que o que se usa na B2,3 possa ser usado nas outras. /<sup>112</sup>

#### **16. Na sua opinião, em que áreas se deveria desenvolver uma identidade?**

Pode haver muito tipo de identidade, mas o sucesso académico deveria ser uma imagem de marca e uma identidade, como muitas escolas o são e no estrangeiro assim é. /<sup>113</sup> Quando se pensa que se vai para aquela escola, para aquele agrupamento sucesso académico barra qualidade pedagógica e educativa. /<sup>114</sup> A qualidade pedagógica e educativa ser a imagem de marca, era isso que eu gostava, porque isso acaba por ser o reflexo dos projectos que temos, das áreas de excelência, tudo isso acaba por ir parar ao objectivo final, que é a qualidade educativa ao nível do sucesso académico. /<sup>115</sup> Poderemos perguntar: então e as qualidades humanas, as qualidades das relações inter-pessoais, a questão da disciplina e do comportamento? Isso é tudo adjacentes, porque para haver sucesso académico, naturalmente, que há todas as outras coisas que vão lá parar. /<sup>116</sup> Em suma, sucesso académico e qualidade educativa, em que o resto representa o caminho para... /<sup>117</sup>

#### **17. De que forma espera que a auto-avaliação contribua para a construção da identidade do agrupamento?**

Espero que a auto-avaliação contribua para a identidade do agrupamento, porque nos vai possibilitar, em primeiro lugar identificar áreas prioritárias de intervenção; /<sup>118</sup> em segundo lugar também podemos identificar as potencialidades a desenvolver; /<sup>119</sup> em terceiro lugar, permite-nos garantir padrões globais de qualidade comprovada /<sup>120</sup> e, por último permite-nos construir objectivos comuns ao agrupamento. /<sup>121</sup>

#### **18. Que estratégias se devem desenvolver, para que a auto-avaliação seja eficaz?**

Para que a auto-avaliação seja eficaz deve existir um clima de verdade e de confiança. Se nós tivermos confiança de que conseguimos mudar aquilo que vamos avaliar e que teremos que mudar, essa confiança, essa crença facilita a auto-avaliação. /<sup>122</sup> Por outro lado, o tal clima de verdade, ou seja, os dados são os que são, não estamos aqui a escamotear nada, é a postura que tivemos na avaliação externa, é o que são, ninguém esteve a mentir em nada e isso facilita a auto-avaliação. /<sup>123</sup>

Percepção da utilidade da auto-avaliação, também facilita. /<sup>124</sup>A auto-avaliação faseada, com prazos acessíveis a respostas e análises verdadeiras. Quando fazemos uma auto-avaliação, em cima do joelho, para ontem, que nos é pedido por um órgão qualquer externo, ou até mesmo o Ministério da Educação, portanto os prazos que se dão para se fazer a auto-avaliação que sejam feitos de acordo com aquilo que se está a pedir. /<sup>125</sup> Questões e dados que permitam a percepção concreta do que se pretende avaliar. A auto-avaliação deve ser feita de maneira que nos consiga dar informação, porque às vezes há auto-avaliações muito gratuitas, que enchem resmas de papel, mas que depois não se consegue tirar dali conclusões e caminhos, porque está mal feita, ou seja, fez-se, trabalhou-se, mas não serviu para nada. /<sup>126</sup> Outra coisa que facilita é envolver as pessoas certas para as respostas verdadeiras. /<sup>127</sup>

### **19. Qual o papel dos diferentes órgãos de administração e gestão na auto-avaliação do agrupamento?**

Se o tal clima de verdade e confiança existir nos órgãos cimeiros, consegue-se mais da auto-avaliação. /<sup>128</sup> Serem transmissores de uma mensagem de utilidade da auto-avaliação, portanto, a mensagem passar, porque às vezes a mensagem não passa e, depois, as coisas não funcionam. /<sup>129</sup> Se as mensagens passarem bem, as coisas fazem-se com outra credibilidade, porque senão as pessoas recusam-se a fazer, porque não percebem a sua utilidade e é preciso haver uma boa comunicação. /<sup>130</sup> Facilitador dos recursos humanos e materiais para efectuar essa auto-avaliação. Se não há recursos humanos, porque as pessoas já estão sobrecarregadas de trabalho ou se não há recursos materiais, para se fazer as coisas como deve de ser, então não se consegue. /<sup>131</sup> Por exemplo, quando se criou este grupo de auto-avaliação, deu-se horas para a realização deste trabalho. Este grupo da auto-avaliação deu um tempo para as pessoas estudarem, informarem-se, isso foi facilitador, para o trabalho ser bem feito. /<sup>132</sup> Gestão participada, assimilando as conclusões da auto-avaliação, na condução e decisões do destino da comunidade educativa, ou seja, essa decisão, por um lado assimilar as conclusões, porque se estamos a fazer uma auto-avaliação e depois não vemos o reflexo das conclusões nos destinos, pediram-nos, concluímos, dissemos, alertámos, mas afinal não mudou nada, isto é, deve-se ver os reflexos dessas conclusões que tirámos. /<sup>133</sup>

### **20. Qual o papel das estruturas de orientação educativa na auto-avaliação da escola e do agrupamento?**

Aí, já é o levantamento das questões a serem avaliadas. Como eu tinha dito, há bocadinho, os avaliados devem participar na construção dos elementos, por exemplo, os departamentos participarem da construção dos elementos de avaliação, é pedir o "Know how" das pessoas para a construção, é a auto-avaliação participada que eu tinha dito há bocadinho. /<sup>134</sup> Participar na construção dos instrumentos da auto-avaliação. /<sup>135</sup> Participar na análise e conclusões dos dados. Não é só dar dados para outros concluírem. /<sup>136</sup> E participar na apresentação de estratégias ou de soluções de problemas detectados ou de valorização de potencialidades. Portanto, as conclusões são pedidas, não são os dados, são as conclusões que são pedidas e, depois, também são pedidos aos órgãos intermédios as soluções para esses problemas. /<sup>137</sup>

**ANEXO C**  
**Análise de Conteúdo das Entrevistas**

### Análise de Conteúdo da Entrevista E1

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
1. Razões que justificam a auto-avaliação	Definição do conceito de auto-avaliação	São todos os mecanismos que uma escola tem para se auto-avaliar, desde os órgãos de gestão, Conselhos Executivos, Pedagógico, Departamentos, reuniões de Departamento
		A partir do momento em que se faz uma auto-avaliação pressupõe-se que seja para encontrar quais são os pontos fracos e quais são os pontos fortes
		Será uma forma de ver se o processo está a ser bem conduzido ou não
		Tudo isso serve para recolher informação para nos auto-avaliarmos
	Conhecimento das razões políticas	Não há indicadores
	Conhecimento das razões educacionais	Acho que são mais as razões educacionais, que são aquelas que se prendem com o melhoramento das práticas pedagógicas
		Auto-avaliando-se poderão sempre tentar arranjar formas de melhorar tudo aquilo que fazem E a partir daí trabalhar os (pontos) fracos para que consigamos que eles passem a ser fortes também, no sentido de melhorar sempre
Conhecimento de outras razões	Não há indicadores	

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
2. Mecanismos de auto-avaliação existentes no agrupamento	Identificação de processos formais de auto-avaliação existentes na escola	As educadoras têm, participando no Conselho de Docentes dos respectivos estabelecimentos Formais, diria Conselho de Docentes
	Identificação de processos formais de auto-avaliação existentes no agrupamento	O agrupamento funciona em termos de Conselho Pedagógico, reuniões de Assembleia Há inquéritos, mas que são o Pedagógico que organiza, ou são os inquéritos que vêm directamente do Ministério da Educação
	Identificação de processos informais de auto-avaliação existentes na escola	Através do "feedback" que têm das reuniões de pais Informais serão as conversas que se têm normalmente com os pais, entre os próprios colegas E do trabalho que realizam com os alunos As fichas de avaliação que se fazem com os alunos
	Identificação de processos informais de auto-avaliação existentes no agrupamento	Não há indicadores
	Relação dos processos de auto-avaliação existentes com o quotidiano da escola e do agrupamento	Todo o processo é feito normalmente através daquilo que a escola já tem Os mecanismos que existem são os mecanismos que existem no agrupamento, já que fazem parte do funcionamento do agrupamento, nomeadamente através das reuniões do Pedagógico, da Assembleia, Departamento, dos pais. Não estou a ver outros mecanismos para além das reuniões
	Identificação de factores internos que promovem a prática da auto-avaliação	Só se fosse criado um mecanismo, um grupo próprio, não é? Existe um grupo próprio para trabalhar sobre o assunto
	Identificação de factores externos que promovem a prática da auto-avaliação	Externo à escola, o que é que poderia facilitar externo à escola? Externo não estou a ver
	Identificação de factores internos que dificultam a prática da auto-avaliação	Internos, é muita gente, são muitas crianças, é uma recolha de informação muito grande que precisa realmente de toda uma equipa que se dedique só a isso ou então acaba por se apanhar as coisas pela rama, muito pela superfície. Precisava de uma equipa que se dedicasse a tempo inteiro Os órgãos existem, só que talvez por excesso de trabalho, não vai estar outra vez a reunir. Talvez a equipe possa fazer a ponte entre os diversos órgãos, de forma que possam comunicar entre eles e possam saber o que uns e outros fazem
	Identificação de factores externos que dificultam a prática da auto-avaliação	Externos que dificultem? Não estou a ver. Claro que o Ministério da Educação quando nos bombardeia com perguntas, com isto e com aquilo, não facilita o trabalho da escola. Nesse aspecto, se desse algumas directrizes que pudessem ajudar, não é? Isso facilitaria

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
3. Objecto da auto-avaliação	Identificação das áreas que devem ser objecto da auto-avaliação, no agrupamento	O aproveitamento dos alunos, os resultados
		A prática pedagógica dos professores
		E também a organização da própria escola, ver se a articulação entre os vários órgãos está realmente a decorrer da melhor forma

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
4. Intervenientes no processo de auto-avaliação	Identificação dos intervenientes actuais no processo de auto-avaliação	Quem participa normalmente são os professores
		Os alunos participam
		No pré-escolar os alunos não participam
		As educadoras participam
		(No pré-escolar) os pais participam. Não são chamados mesmo a intervir, a não ser no início do ano que são chamados a intervir em determinados assuntos de funcionamento da escola, mas sempre de uma forma mais ou menos dirigida, mas em termos de auto-avaliação, esse processo é informal. Formal, não existe, embora devesse existir
		As auxiliares participam, não de uma forma formal, mas participam
	Identificação dos intervenientes desejáveis no processo de auto-avaliação	O pré-escolar já participa no Pedagógico e no Conselho de Docentes da própria escola
		Acho que toda a gente devia estar envolvida neste processo. A escola é o todo. Desde as funcionárias aos alunos, os professores. Toda a gente. Os pais também.
		Toda a gente deve participar. Todos. As crianças que têm já idade para isso. Os resultados que se podem obter de uma auto-avaliação das crianças do pré-escolar não têm carácter significativo
Indicação de formas de intervenção dos membros da comunidade educativa	Os pais poderiam participar em reuniões de avaliação de final de ano	
	As crianças do pré-escolar poderiam participar através de conversas informais, para se ter uma ideia daquilo que eles gostam mais, daquilo que eles gostam menos	

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
5. Destinatários da auto-avaliação	Identificação dos destinatários da auto-avaliação	Toda a gente que faz parte da comunidade educativa da escola, quer sejam os professores, quer sejam os alunos, quer sejam os pais

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
6. Impacto do processo de auto-avaliação	Propostas de divulgação do relatório de auto-avaliação	Talvez uns "placards", como têm lá em baixo, com os resultados expostos
		Em reuniões formais, em que as pessoas se juntem exactamente para discutirem os resultados da auto-avaliação, talvez seja melhor do que estar a expor as coisas
	Expectativas face ao contributo da auto-avaliação para a melhoria da qualidade educativa	Acho que haveria uma melhoria da qualidade educativa se houvesse uma auto-avaliação mais formal
		Acho que se poderia tentar... o pré-escolar tem aqueles objectivos gerais, os objectivos do pré-escolar e cada um trabalha aqueles objectivos um bocado à sua maneira, acho que poderia tentar que em termos de agrupamento criar tipo competências básicas que eles pudessem adquirir, de forma a que, quando vão para o primeiro ano tivessem já essas competências e que fossem comuns a todo o pré-escolar do agrupamento

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
7. Identidade do agrupamento	Identificação de áreas e processos que já unem o agrupamento	Acho que o agrupamento tem identidade própria, fala-se com outros professores e eles dizem que este agrupamento funciona de forma diferente
		Acho que talvez mais através da forma como funcionam os órgãos
		A partir do momento em que se juntem as escolas todas para trabalhar essa área
		Principalmente no desporto escolar que é a área forte aqui desta escola e está a alargar-se às escolas e nalguns projectos que envolvem todas as escolas do 1º ciclo, por exemplo o projecto "marcha solidária". Todas as escolas já estão a ser chamadas a intervir e a fazer parte do processo
	Identificação de áreas e processos que deveriam unir o agrupamento	Podemos aproveitar o desporto escolar que é um ponto forte
Expectativas face ao contributo da auto-avaliação como processo identitário do agrupamento	Quando todos trabalham na mesma direcção, no mesmo sentido, com o mesmo rumo, automaticamente cria-se mais o sentido de identidade, de pertença, de pertença do agrupamento, de pertença de fazer um trabalho conjunto, de estarmos todos envolvidos no mesmo trabalho	

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>
8. Eficácia do processo de auto-avaliação	Propostas para uma auto-avaliação eficaz	Fazendo uma auto-avaliação realista, isto é, não menosprezando aquilo que está feito e não querendo atingir patamares muito altos, mas sim trabalhando gradualmente, atingir por fases
		e um trabalho a longo prazo, não se pode esperar com uma coisa que está no início, conseguir logo grandes resultados

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>
9. Papel dos órgãos de gestão e das estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação	Enumeração das funções dos diferentes órgãos de administração e gestão na auto-avaliação do agrupamento	Acho que qualquer um dos órgãos tem um papel importante. Se é representativo de um determinado grupo de pessoas e se está a trabalhar determinados pontos, todos eles juntos ajudarão, com certeza, dando cada um o seu parecer, o seu contributo, ajudam para a avaliação do agrupamento
		Eu acho que principalmente o conselho executivo deverá conduzir
		Mas continuo a achar que, mesmo assim, ainda tem que ser o Conselho Executivo a dirigir
		Apesar de ter um papel importante (estruturas de orientação educativa), mas tem de haver uma liderança que cabe ao Conselho Executivo, ao Pedagógico e à Assembleia
	Enumeração das funções das estruturas de orientação educativa na auto-avaliação do agrupamento	Também é um papel importante
		Os outros (estruturas de orientação educativa) ajudarão mais na retaguarda

## Análise de Conteúdo da Entrevista E2

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
1) Razões que justificam a auto-avaliação	Definição do conceito de auto-avaliação	A auto-avaliação é um conjunto de mecanismos que faz com que a organização escolar seja um sistema vivo
		portanto, é um conjunto de mecanismos que pode ser uma ferramenta reguladora e deve ser uma ferramenta reguladora dentro do sistema formado pela escola, pela comunidade e por toda a sua envolvente
		Tudo o que tem a ver com a organização escola pode e deve ser um sistema de inter-retroacções. Os mecanismos de auto-avaliação não servem para mais do que conhecer as ligações entre os vários elos da organização, como é que eles funcionam ou não funcionam, para poder desmontá-los ou realimentá-los ou reabilitá-los ou fazer as transformações que vão sendo necessárias à medida que a comunidade educativa toda evolui, porque ela está em constante mutação
		Se a auto-avaliação é um mecanismo que consegue detectar quais os aspectos que poderiam e deveriam ser melhorados, ou seja, aqueles em que o agrupamento ou a escola está com uma dimensão menos produtiva
		Acho que auto-avaliação é uma coisa muito, muito importante. Provavelmente tão importante como o funcionamento dos órgãos intermédios, no bom funcionamento dos órgãos de gestão
	Conhecimento das razões políticas	Depois, existem razões viradas para o exterior que são educacionais e sociais e, nesse âmbito, são políticas, porque tudo o que é social, é político também. As razões sociais são as razões de todos os intervenientes da comunidade educativa que interagem com o próprio agrupamento
		Tudo isto é político, porque as próprias opções de vida e do agrupamento e a existência ou não de mecanismos de auto-avaliação são todas políticas
		Fala-se tanto de auto-avaliação, porque ela sempre deveria ter existido. Em tempos existia de uma forma implícita só que como não era explicitada, ou seja não era passada a escrito, mais de metade das auto-avaliações que eram feitas nas escolas e nos agrupamentos perdiam-se, nomeadamente quando alguns dos elementos-chave dessa escola ou desse agrupamento por qualquer razão saíam e iam para outros sítios. A auto-avaliação é uma prática que existe desde sempre, mas como muita coisa em educação só passou a escrito quando politicamente foi praticamente obrigatório que isso fosse feito, porque, a partir de determinada altura as coisas começam a ter uma visão de gestão muito mais forte do que aquela que existia anteriormente.
	Conhecimento das razões educacionais	No fundo a auto-avaliação permite à escola legitimar-se, justificar todas as suas práticas
		e, portanto ser muito mais bem recebida e muito mais bem entendida, mesmo nas suas dificuldades junto da comunidade porque se a auto-avaliação é um mecanismo que consegue encontrar todos os elos causais entre as coisas,
	Conhecimento de outras razões	A primeira razão que justifica a auto-avaliação do agrupamento tem a ver com o auto-conhecimento que o agrupamento deve ter do que é, enquanto unidade sistémica. Se o Agrupamento não tiver a percepção do que é que ele é, e do que é que são as suas partes ele não se conhece. Portanto, a primeira valência da auto-avaliação é uma valência que tem a ver com raízes educacionais profundas que são as raízes do auto-conhecimento

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
2) Mecanismos de auto-avaliação existentes no agrupamento	Identificação de processos formais de auto-avaliação existentes na escola	Processos formais são aqueles que hierarquicamente foram sendo montados de modo a que a escola vá conhecendo os percursos que vai fazendo. Existia já um Conselho de Docentes, que hoje também existe com o agrupamento, mas tem outro poder
		Passaram a existir os Conselhos de Ano com o agrupamento, porque muitas das coisas eram emitidas pelos órgãos que nós anteriormente não tínhamos, que é o caso do Conselho Pedagógico, do Conselho Executivo, quando são pedidos pareceres, o Conselho de Docentes, que na minha escola é muito grande, é muito pouco funcional. Um Conselho onde 30 mulheres dão a sua opinião é muito complicado de gerir e demora-se um tempo imenso para se chegar a conclusões que muitas vezes são erróneas. É muito mais simples e foi por isso que se deliberou fazerem-se os Conselhos de Ano, é muito mais simples e consegue-se trabalhar muito mais à minúcia num Conselho de Ano de um grupo de 5, 6, 7 docentes que estão a gerir os mesmos interesses, as mesmas planificações, a falar em consonância sobre todo o percurso da escola do que num Conselho de 30 pessoas. É nos Conselhos de Ano que as coisas são expostas e que se tenta ver que estratégias poderão ser seguidas face àquelas problemáticas que se vão apresentando
		Isto depois é levado a Conselho de Docentes, é aprovado ou não pelo Conselho de Docentes, normalmente o Conselho de Docentes, a não ser que fosse uma medida muito extravagante, normalmente aprova, porque não são coelhos saídos da cartola, são medidas pedagógicas e normalmente aprova e depois vai a Conselho Pedagógico. Para que a escola funcione, existe a funcionalidade e existe o máximo de rentabilidade a nível de tempo e o mínimo de sobrecarga das pessoas a nível de reuniões, a docência, porque é uma actividade de grupos grandes envolve múltiplas reuniões e, por vezes, o tempo concedido a essas reuniões acaba por ser extremamente exaustivo.
	Identificação de processos formais de auto-avaliação existentes no agrupamento	Os formais são os órgãos que existem e são do conhecimento de toda a gente. Existe um Conselho Executivo, um Conselho Pedagógico, um Conselho Administrativo, existe um Grupo de Auto-avaliação, que embora tenha sido criado há pouco, existe. Estes são os processos formais
	Identificação de processos informais de auto-avaliação existentes na escola	Informalmente aquilo que se vai fazendo são as avaliações "correu bem, não correu bem" as pessoas passam para papel quando há um parecer Muitas vezes existe um diálogo entre as pessoas que partilham a mesma maneira de estar na educação e que normalmente têm laços de amizade. Normalmente há consensos que vão para algumas reuniões já conversados, uma vez que as pessoas vão

		procurar confirmar ou infirmar as suas opiniões antes de as colocarem nos sítios formais. Vão pedir pareceres, ouvir o que outros sentem. Isto também é uma maneira de fazer uma certa mediatização, que a auto-avaliação também tem este papel de mediatizar
		Os processos informais já existiam e continuam a existir, a tal conversa, o tal consenso
Identificação de processos informais de auto-avaliação existentes no agrupamento		Os processos informais continuam a ser muito o veicular boca a boca
		o perguntar opinião
		o emitir mas não junto do órgão ao qual se referem, mas tendo a certeza de que chegará ao conhecimento por portas e travessas
		portanto continua a utilizar-se muito esses elos de comunicação, que às vezes podem ser razoáveis mas que às vezes podem ser extremamente perigosos, porque adulteram de tal maneira a informação
Relação dos processos de auto-avaliação existentes com o quotidiano da escola e do agrupamento		Os mecanismos de auto-avaliação não são uma coisa assim tão nova a nível da escola., porque os balanços de avaliação periódica
		as reuniões em que se determinavam o tipo de linguagem que se ia utilizar, todas essas coisas eram práticas já comuns, ou seja, o que acontecia é que não eram passados para a acta, não eram explicitados.
		Os mecanismos de auto-avaliação existiam assim como existem hoje em dia. Neste momento, o que acontece é que existe uma tendência maior para passar as coisas a escrito, para que eles fiquem registados e quando se voltarem a fazer determinado tipo de balanços as coisas estejam todas lá. Portanto os mecanismos de auto-avaliação existem no quotidiano.
Identificação de factores internos que promovem a prática da auto-avaliação		O que favorece? Primeiro a auto-avaliação é uma maneira de o agrupamento e a própria escola conseguir demonstrar à comunidade tudo aquilo que diz que tem sido sempre feito e que, algumas vezes, a comunidade, porque os resultados não são aqueles que gostaria mais, questiona se teriam ou não sido feitos.
		ou seja, daquilo que foi detectado como aspectos que seriam prioritários para serem vistos de uma nova forma, aprofundados ou trabalhados segundo novas vertentes ou trabalhados de uma outra maneira
Identificação de factores externos que promovem a prática da auto-avaliação		Não existem indicadores
Identificação de factores internos que dificultam a prática da auto-avaliação		Os factores internos e externos que dificultam a prática da auto-avaliação têm a ver com a comunicação quer entre os professores quer entre os funcionários quer a comunicação entre a comunidade e os agentes educativos. São maioritariamente factores de comunicação que põem entraves aos mecanismos de auto-avaliação, isto porquê?
		Porque muitas vezes as pessoas não são suficientemente explícitas. E ao não serem suficientemente explícitas, criam uma série de barulhos na engrenagem, de entropias, que depois

		<p>vão fazer com que as pessoas tenham receio de explicitar as suas opiniões.</p> <p>A coisa pior que pode existir para que não haja uma auto-avaliação, um auto-conhecimento pleno é as pessoas não explicitarem com clareza a sua opinião, se elas não explicitam, há uma série de processos paralelos que se passam quer a nível do agrupamento quer da escola que vão criar barulhos no sistema e que depois o vão acabar por o corroer por dentro</p> <p>e, aí, entra uma característica "nacional" que às vezes dificulta o processo, que é a falta de tradição de colaboração, cooperação que os portugueses na generalidade têm, ou seja, sempre que são chamados a participar, toda a gente emite imensas opiniões, toda a gente sabe apontar aquilo que está mal, mas quando são chamados a colaborar para melhorar ou reorganizar aquilo que existe, as pessoas arranjam mecanismos de escapatória, às vezes muito mal encapotados, de modo a não colaborarem, porque é muito mais fácil criticarem do que construirmos ou reconstruirmos. Uma das coisas que aparece na participação na auto-avaliação tem a ver com uma característica nacional que seria muito importante modificar, que era a participação real.</p>
	<p>Identificação de factores externos que dificultam a prática da auto-avaliação</p>	<p>Anteriormente a educação fazia-se com muito mais coisas, mas muito com o coração. Actualmente a educação tem que estar toda no papel, porque tudo o que não estiver no papel não é feito, ou é assumido pelos órgãos superiores que aquilo não é feito. Quando muitas vezes isso era feito e muitas vezes através de mecanismos que obtinham muita mais informação, porque há muita coisa que as informações implícitas conseguem passar e que quando vão explicitar, às vezes por receio, às vezes por não conseguirem colocar no papel com a mesma objectividade, acabam por fazer mecanismos de escapatória e essas coisas que passavam e eram importantes deixam de aparecer na tal auto-avaliação explicitada, passada para o papel</p> <p>A nível externo, de alguma maneira também existem dificuldades de comunicação. Nem sempre os diferentes elos, nomeadamente os encarregados de educação entendem suficientemente bem as mensagens que a escola quer passar. Por vezes pensam nelas como sobranceiras, por vezes pensam nelas como desajustadas, mas depois têm receio de explicitar isto. Acaba também por ser muito mais uma problemática que tem a ver com a comunicação que faz com que existam entraves entre os vários parceiros da comunidade.</p>

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
3) Objecto da auto-avaliação	Identificação das áreas que devem ser objecto da auto-avaliação, no agrupamento	<p>Maioritariamente problemas que têm a ver com a relação entre a escola e a comunidade, portanto uma organização que está inserida numa comunidade, lá está, as ligações entre o agrupamento e a comunidade</p> <p>Outro aspecto tem a ver com a formação pessoal e social dos alunos. Porque se relaciona com a missão maior da escola que é para que é que estamos a formar. Quem é que estamos a formar e para que é que os estamos a formar. Só na altura em que se chegar a um consenso de para que é que estamos a formar, a nível pessoal e social, os seres que por cá passam é que ser irá fazer um trabalho realmente em equipa, é que o mecanismo de auto-avaliação estará a funcionar em pleno, porque aí toda a comunidade partilha isso: para que é que os está a formar assim, e porque é que o caminho tem que ser assim</p> <p>Estas duas e depois o rendimento académico mas que tem muitas vertentes intimamente ligadas à formação pessoal e social</p>

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
4) Intervenientes no processo de auto-avaliação	Identificação dos intervenientes actuais no processo de auto-avaliação	<p>Agora participam os docente</p> <p>as funcionárias que fazem a avaliação dos seu trabalho, que fazem a avaliação das suas relações com os docentes, com o órgão de gestão local</p> <p>e participam também os pais, nomeadamente nas reuniões de avaliação, em que são chamados a colaborar, a cooperar a emitir opiniões, a auxiliar no processo de construção das várias coisas</p>
	Identificação dos intervenientes desejáveis no processo de auto-avaliação	<p>Todos os elos que constroem o processo de ensino e de aprendizagem</p> <p>nomeadamente docentes</p> <p>discentes</p> <p>funcionários administrativos</p> <p>auxiliares de acção educativa</p> <p>encarregados de educação</p> <p>e os próprios alunos, mesmo aos mais baixos níveis</p>
	Indicação de formas de intervenção dos membros da comunidade educativa	<p>Todo o ser humanos tem capacidade de detectar aquilo que fez correctamente ou incorrectamente e de apresentar, ao nível da sua idade, pequenas propostas para melhorar isso, portanto, todos podem e devem participar, mas tendo em conta, que lhes vai ser pedido a seguir que cooperem, ou seja a participação não é emitirmos opiniões, é após termos emitido a opinião, ajudarmos a construir aquilo que preconizamos. Isso, sim, isso de facto é participação</p> <p>Um maior intercâmbio entre as várias escolas e os vários escalões etários</p> <p>e, quer os encarregados de educação, tendo sempre o cuidado de ter em conta que os encarregados de educação não são técnicos de educação, salvaguardando as devidas distâncias, os encarregados de educação devem ser chamados a participar, cooperando, quer nas actividades para as quais os docentes pedem o seu auxílio, nomeadamente actividades de estudo, de acompanhamento dos seus educandos, algumas actividades diferentes e diferenciadas, algumas actividades que possam trazer do seu nível profissional e que possam ser uma mais valia para a escola ou para os alunos com quem os filhos deles se dão, portanto, salvaguardando as devidas distâncias, os pais devem ser chamados tanto quanto possível a participar</p>
		<p>E também os pais devem tentar perceber primeiro o que é uma escola, como é que uma escola funciona e tentar, que exista um conjunto de valores, com toda a comunidade, que seja comum, porque isso, de alguma maneira, seria um mecanismo facilitador enorme, para os educandos, para os professores, etc. Se esse conjunto de valores concertados, contratualizados, não precisa de ser num papel assinado, mas que se fosse comum a toda a comunidade, isso seria um passo enorme, enorme e faria uma diferença enorme a nível da formação pessoal e social , porque muitas vezes aquilo que acontece é que existem códigos de valores diferentes: a escola é um território e a casa é outro território, onde os códigos de valores, por vezes, são antagónicos. Isso provoca coisas muito complicadas quer a nível da escola, quer a nível do agregado familiar, quer a nível das inter relações entre eles, parece que os vários parceiros da comunidade estão de costas viradas</p> <p>Se se conseguisse fazer uma espécie de plataforma de valores com uma larga maioria da comunidade, isso seria de facto uma coisa fantástica.</p>

---

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>
5) Destinatários da auto-avaliação	Identificação dos destinatários da auto-avaliação	Os destinatários da auto-avaliação são todos os elementos do agrupamento
		e, também os elementos que fazem parte da comunidade. Todos estes seres, ao serem intervenientes no processo de construção da escola, são também os destinatários da auto-avaliação
		Em última análise, poderá ser a inspeção ou o Ministério, mas esses não são os destinatários principais. Os destinatários principais da auto-avaliação são os próprios intervenientes do processo educativo

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
6) Impacto do processo de auto-avaliação	Propostas de divulgação do relatório de auto-avaliação	<p>Devem ser divulgados através de todos os mecanismos hierárquicos, ou seja, de todos os elos formais, nomeadamente, Conselho Pedagógico, Conselho Executivo, Assembleia de Escola, de modo a que toda a comunidade educativa tenha plena consciência dos resultados dessa auto-avaliação,</p> <p>e devem ser divulgados junto de todos estes parceiros e também junto dos alunos</p> <p>Os alunos têm que ter consciência do que se anda a tentar fazer e, acima de tudo, têm que também se envolver, tem que se tentar passar a mensagem aos alunos que eles são a parte principal naquele processo e só se eles conhecerem os resultados da auto-avaliação e os campos que se consideraram prioritários para fazer melhorias, novos investimentos e novas reformulações é que a auto-avaliação poderá ter resultados satisfatórios</p>
	Expectativas face ao contributo da auto-avaliação para a melhoria da qualidade educativa	<p>nesse sentido a auto-avaliação é o mecanismo preferencial que contribui para a melhoria da qualidade educativa, porque leva as pessoas a voltar a reflectir, e a tentar aprofundar e a tentar reinventar alguns métodos e algumas estratégias e algumas práticas, de modo a melhorar aqueles aspectos que foram diagnosticados como aspectos que devem ser melhorados preferencialmente.</p>

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
7) Identidade do agrupamento	Identificação de áreas e processos que já unem o agrupamento	Neste momento começo a ver alguma identidade no agrupamento. As pessoas começam a ter um modo de comunicar e a ter objectivos comuns
		Nesta altura, já começam a conhecer suficientemente bem o agrupamento todo em si, para conseguirem falar com alguma propriedade das outras escolas, que era uma coisa que não acontecia até aqui
		Depois, acho que há áreas que eram bem desenvolvidas e que se está a tentar continuar, nomeadamente a Educação Física, que eram áreas que já eram fortes e que se está a tentar que ganhem ainda mais força, visto que começam a ter intervenção desde mais cedo.
		Depois, as pessoas estão a tentar remar todas para o mesmo sítio
		e estão a tentar perceber o que é que os seus esforços, enquanto intervenientes neste processo, a que é que levam algum tempo mais tarde e acho que isso já é o saber quem somos e um passo muito grande para o saber para onde vamos
		Em desporto escolar já há Em Matemática também já há
	Identificação de áreas e processos que deveriam unir o agrupamento	A língua Portuguesa e a formação da cidadania. Quando nós conseguirmos implementar uma formação de cidadãos conscientes sejam de 6, 7, 5, 4 anos, mas conscientes, intervenientes, interventores que querem construir, aí o agrupamento nunca mais pára.
		A Marcha Solidária, por exemplo mobiliza o agrupamento todo e é na área da cidadania e deve ser uma coisa que deve ficar todos os anos, isto é uma actividade, na área da cidadania que englobe o agrupamento todo e que se faça anualmente, porque isso é como celebrarmos os aniversários da nossa família. É um pouco o festejarmos alguns aniversários do agrupamento, que depois partem para o mundo, porque é assim, a Marcha Solidária não é do agrupamento, é uma coisa que tem dimensão nacional e é assim nós somos um agrupamento que é participante, que é activo, que é civicamente consciente
	Expectativas face ao contributo da auto-avaliação como processo identitário do agrupamento	A auto-avaliação, pela sua própria génese e pela sua própria definição, que foi dada no início, tem que contribuir para a construção da identidade do agrupamento
		a identidade é a soma de todos esses elos. Isso é o âmago, é a identidade do agrupamento, é esses sentires todos comuns, é esses estarmos todos comuns, é esses querer todos comuns
		A auto-avaliação é o âmago do qual se tem que partir para a construção da identidade. É ter o conhecimento de todos os percursos anteriores e estes elos causais todos, juntando tudo isso e as vontades para onde é que queremos ir é que vão formar a identidade do agrupamento

---

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
8) Eficácia do processo de auto-avaliação	Propostas para uma auto-avaliação eficaz	Primeiro, as pessoas, os vários elos do agrupamento, têm que sentir que foram participantes
		Segundo, têm que sentir que as opiniões que emitem são levadas em conta, aquando das tomadas de decisão
		Terceiro, que depois de terem sido ouvidas, são mobilizadas para dinamizarem aquilo que propuseram. Estas são as três estratégias para que a auto-avaliação seja eficaz

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
9) Papel dos órgãos de gestão e das estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação	Enumeração das funções dos diferentes órgãos de administração e gestão na auto-avaliação do agrupamento	Para já, têm papéis diferentes, complementares, mas com objectivos comuns
		Segundo, têm que trabalhar em equipa, embora a natureza deles seja diferente, ou seja, têm que existir objectivos bem delineados e que sejam comuns, pelo menos a uma parte substancial deles
		E as estratégias deveriam, idealmente, ser delineadas em grupo
		Isto é difícil, relativamente a algumas situações pontuais, nomeadamente, em relação ao Conselho Executivo, porque é difícil em determinados níveis de decisão, por exemplo, decisões que têm que ser tomadas a nível imediato, é impossível fazer a consulta. Às vezes, essas decisões mostram-se depois como coisas que afinal foram muito importantes, não é?
		Aquilo que é essencial é que os órgãos de gestão trabalhem em equipa e em cooperação. Tenham objectivos comuns, bem delineados, trabalhem bem em equipa e queiram construir o mesmo e articular sempre, sempre, sempre. Diálogo, sempre, sempre
		e, no fundo, os órgãos de topo são, a nível decisório, um pouco mais do que representantes
	Enumeração das funções das estruturas de orientação educativa na auto-avaliação do agrupamento	No fundo é, quando são consultados, emitirem os pareceres daquelas pessoas que representam e fazerem-nos chegar aos órgãos superiores, de modo a que, de facto, os órgãos superiores, quando tomam uma decisão consigam fundamentá-la com o material que lhes foi dado das bases, ou seja, nós tomámos esta decisão porque nós somos o topo de uma pirâmide e as bases emitiram esta, esta e esta opinião, esta e esta e esta vontade, este e este e este objectivo
		mas acima de tudo têm que lembrar-se que estão a representar uma base e só podem representá-la como deve ser, se a conhecerem, ou seja, se a consultarem sempre, frequentemente e se tiverem em conta sempre as opiniões que são mandadas pelas bases

### Análise de Conteúdo da Entrevista E3

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
1. Razões que justificam a auto-avaliação	Definição do conceito de auto-avaliação	Eu penso que a auto-avaliação é, assim numa linguagem familiar, o olhar para nós próprios, olharmos e vermos os aspectos em que nos sentimos bem connosco, sentirmos que as coisas funcionam bem e vermos os aspectos em que não estão a funcionar, isto considerando, quer a forma como nós nos sentimos, se nos sentimos bem a executar o nosso trabalho, se estamos a atingir os objectivos que nos foram atribuídos
		portanto é um bocadinho essa ideia de por um lado ver se nos sentimos bem com o trabalho que estamos a fazer, se nos estamos a sentir mal, se precisamos de modificar para criar um ambiente melhor entre as pessoas que lá trabalham, com os miúdos, considerando que o trabalho integra não só os professores mas toda a comunidade
		Eu acho que as escolas têm uma grande autonomia na prática, mesmo que não seja lá no papel, aquela autonomia determinada pela Lei, não sei o que é que vai dar daí, mas na prática, nós, como fazemos, acabamos por ter autonomia, porque ninguém está a ver como é que é a minha prática do dia-a-dia, por isso é importante termos um olhar sobre essa prática.
		Acho que é vermos para nós e vermos se estamos a cumprir essa função para podermos devolver ao outro se realmente cumprimos ou não essas funções que nos foram atribuídas
		Prestamos contas de vários tipos. Prestamos contas económicas, ver se o dinheiro que foi lá investido está a ser rentabilizado e há aquela contabilidade oficial, as contas têm que ser entregues ao Tribunal de Contas. Para além do mais, é também importante que uma pessoa vá fazendo essa pilotagem e vá dizendo "assim, sim senhor, o dinheiro que me foi entregue eu estou a fazer um bom trabalho", ou então o dinheiro não está a ser bem aplicado. Então vamos ver o que é que podemos fazer melhor
		E é um bocado a satisfação, nós também percebermos se estamos a ficar satisfeitos com o nosso trabalho ou não. Cada um de nós, quando acaba de dar uma aula, faz um bocadinho aquele balanço "é pá, hoje a aula correu-me bem ou hoje a aula correu-me mal, mal, mal. ok, o que é que funcionou bem, o que é que funcionou mal"
		E é essa pilotagem que nós fazemos diariamente ou de noventa em noventa minutos, para nós próprios, que temos que fazer a nível da instituição,
		Temos que ir fazendo esse tipo de pilotagem e ir vendo se estou satisfeito como instituição, se estou satisfeito com o trabalho que todos nós estamos a fazer.
		A auto-avaliação permite aferir que toda a gente pretende o mesmo fim, ou que, pelo menos, consiga negociar, porque é bom que haja diferentes perspectivas, desde que sejam enquadradas. Tu fazes as coisa a correr, o outro faz aos pulinhos mas em algum momento do nosso percurso, nós temos que nos encontrar. Temos que encontrar o equilíbrio. E é isso que a auto-avaliação faz.

Conhecimento das razões políticas	Há razões de todas essas naturezas que dão a necessidade de nós irmos fazendo esses balanços para percebermos se estamos no bom caminho
	As razões políticas, de alguma forma o poder político e social atribuiu à escola uma determinada função e temos que prestar contas ao Ministério da Educação que representa o poder político
	porque, mais cedo ou mais tarde, nós temos que prestar todas essas contas, perante o poder político, ao Ministério da Educação (prestar contas) perante a sociedade em geral
	quanto mais não seja, quando vai para os jornais a dizer que nós estamos a fazer um bom trabalho ou um mau trabalho e temos que ter um feedback para lhes dar
	Temos razões políticas, pois uma escola está num patamar, cá em baixo, dentro de um enquadramento político,
	Ninguém se auto-avalia apenas para si próprio. Auto-avalia-se esperando que alguém venha ouvir esse resultado
	mas são sobretudo razões educacionais. Damos o nosso contributo nas perspectivas educacionais, no sentido de dar um determinado modelo de formação aos nossos jovens e que eles consigam preparar-se para o futuro, estas são perspectivas educacionais puras, que recorrem pouco da política e outras que são razões económicas.
Conhecimento das razões educacionais	Porque eu penso que uma organização escolar nunca pode esquecer-se que não é inteiramente independente, que cumpre uma função social, uma função que lhe é atribuída pelos poderes políticos, portanto tem esse carácter
	E também é um espaço onde as pessoas trabalham, é um espaço de educação, de vida
	Por outro lado ver se estamos a cumprir uma função que não pode ser só determinada por nós.
	Razões políticas, educacionais ou outras, são várias. Razões económicas, nós não nos podemos esquecer que como uma instituição que funciona com dinheiros públicos, como não é uma escola privada, não é minha, temos que prestar contas a alguém
	Temos que prestar contas socialmente, quer às associações de pais, temos que fazer a nossa pilotagem e ir vendo "okay, sim senhor, estamos a ir pelo bom caminho. Não, olha se continuarmos por aqui, vamos com certeza levar nas orelhas"
	Dizer que eu estou a cumprir os objectivos que eu me atribuí, que a sociedade me atribui, os objectivos que o Ministério de Educação me atribui, enfim, os objectivos que estão definidos em documentos legais.
	Os professores, no dia-a-dia gozam de uma certa autonomia, mas a instituição em si tem determinados padrões a cumprir, enquadrada por uma série de legislação, de documentos, que diz "faz assim, faz assado".
Conhecimento de outras razões	

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
2. Mecanismos de auto-avaliação existentes no agrupamento	Identificação de processos formais de auto-avaliação existentes na escola	Em termos formais, nós estamos a construir um processo, embora já tenha existido
		No tempo do observatório do PEPT havia processos formais, havia questionários pré-elaborados, isto é, não era a escola que elaborava aqueles critérios, mas havia já um processo. E manteve-se sempre
		Por exemplo, quando nós determinamos que, periodicamente os departamentos entregam os seus relatórios, já é um processo formal
		Formalmente estamos na fase da elaboração da concepção do processo em si.
		Do ponto de vista formal, o que a escola tem são momentos de reflexão, sobretudo no final do ano lectivo, que é o momento de reflexão dos projectos curriculares de turma, que é o momento de reflexão dos departamentos e o momento de reflexão dos vários órgãos pedagógicos
		em que o Conselho Pedagógico faz o balanço, os departamentos fazem o seu balanço, os Conselhos de Turma fazem o balanço dos projectos curriculares de turma.
		Depois, temos também os relatórios das actividades que também formalizam essa auto-reflexão.
		Também se faz o balanço no final do período.
	Identificação de processos formais de auto-avaliação existentes no agrupamento	Aí é que está tudo a começar. Somos agrupamento há pouco tempo e tirando os momentos de reflexão do final do ano.
		Este ano começaram a ser feitos a nível do período, mas ainda muito centrados na aprendizagem dos alunos repare, num dos aspecto de funcionamento, a aprendizagem e o comportamento, o Pedagógico reflecte isso período a período, mas sempre estas duas vertentes, o que reflecte o funcionamento do agrupamento. Mas pouco do nosso próprio funcionamento como agrupamento. É necessário fazer uma reflexão mais alargada
Identificação de processos informais de auto-avaliação existentes na escola	Mas o que se faz é sobretudo auto-avaliações informais. Estamos permanentemente a fazer a vários níveis. Talvez até haja um peso excessivo. Há demasiada avaliação informal para a avaliação formal que existe.	
Identificação de processos informais de auto-avaliação existentes no agrupamento	Não há indicadores	
Relação dos processos de auto-avaliação existentes com o quotidiano da escola e do agrupamento	Relacionam-se pouco, porque são poucos. E falta a circulação dessa reflexão. Não há uma sequência no processo. Por exemplo, quando foi feita a avaliação externa, as pessoas receberam documentos que, talvez por terem sido pouco reflectidos, pouco discutidos, dizem que não conhecem. Há documentos que receberam, estou-me a lembrar que as pessoas diziam que não se conseguiam comparar com outras escolas e, no entanto, tinham essas informações. Através do Pedagógico, já tinham recebido documentos em que havia essa possibilidade de se poderem comparar. Como não foi dada sequência, depois, para uma reflexão a nível dos vários grupos, as pessoas acharam que não tinham elementos para se comparar. Falta dar essa sequência, que é haver mais documentos formais e eles serem discutidos a vários níveis,	

		haver um desenvolvimento das discussões, para que não aconteça assim.
Identificação de factores internos que promovem a prática da auto-avaliação		Se nós queremos melhorar a prestação de serviços, temos que reflectir, para percebermos onde é que estamos a falhar
		Internamente também. Neste momento, é até uma questão de amor-próprio. Muitas vezes nós temos a sensação de que fizemos bem. Por exemplo, por causa disto da auto-avaliação, com aquele grupo de cinco gatos pingados, no outro dia disse assim "É pá, nós estivemos aqui um período e o que é que andámos a fazer? Não fizemos nada, durante um período inteiro!". E tivemos que reflectir. Isto é aquilo que a nível da instituição é também o que existe. Será que realmente, nós estamos a fazer um bom trabalho?
		É um bocadinho para melhorar a nossa auto-estimo e ver se estamos a fazer tudo aquilo que podemos fazer e se temos que modificar e melhorar a forma como passamos a nossa mensagem.
		As pessoas estão muito receptivas. Internamente estão a sentir a necessidade de fazer a sua auto-avaliação
		e dizemos, para valorizarmos, "Olhem muito fazemos nós, para as condições que temos". Até podemos dizer "Afinal de contas até fazemos um bom trabalho, os nossos meninos olham para a nossa escola e se até gostam é porque alguma coisa de bom nós andamos ali a fazer". Não é por acaso que os miúdos até gostam daquela escola, não é por acaso que os miúdos até gostam daquele espaço. É porque, apesar de tudo a escola é uma boa experiência para eles. Há miúdos que até gostam das aulas e até acham que a escola é das melhores experiências que eles passam na vida. Então é de valorizar como factor interno. Afinal de contas até estamos a fazer um bom trabalho.
		Isto é a percepção que eu tenho. As pessoas perguntam "Mas vale a pena este trabalho todo?" As pessoas sentem que vale a pena, embora pareça um bocado contraditório com o que eu disse atrás, mas as pessoas internamente valorizam a auto-avaliação
Identificação de factores externos que promovem a prática da auto-avaliação		A nível externo são muitos que favorecem. Há uma pressão muito grande para que a escola preste contas. É-nos exigido que digamos se estamos a ter bons resultados, se não estamos a ter bons resultados, se o ambiente de aprendizagem é bom ou não é bom. Há uma pressão externa muito grande.
		e, do ponto de vista externo, isso nem se fala, porque, diariamente, tu abres um jornal e há sempre aquela exigência de dizer "O que é que vocês andam a fazer com os nossos jovens?" Se houver um gang a fazer distúrbios, as pessoas olham logo para duas instituições: para a família e para a escola. São duas partes desse processo educativo.
		Se há um concurso e as pessoas não sabem dar a resposta, imediatamente pede-se contas à escola. E isto é no dia-a-dia, do ponto vista externo, há muito. E as pessoas a quem pedem contas? Ao Ministério da Educação. E o Ministério da Educação naturalmente a quem é que vai pedir contas? Às escolas e aos agrupamentos
		É um processo que gira em volta disto e que nós precisamos, quer para perceber se estamos a fazer um trabalho muito mau ou muito bom, seja para nos desculparmos "Olhem, estão a ver, nós bem gostávamos de fazer mais, mas não temos condições. Os miúdos saem da barriga da mãe ainda não sabem ler nem escrever. Nós pegamos neles e temos que fazer todo este trabalho e sem recursos." E portanto usamos essa reflexão para nos desculparmos

	Outras vezes é para nos desculparmos. Se calhar é a soma das duas coisas, seja para desculparmos seja para mostrarmos o que de bom fazemos e para irmos fazendo cada vez melhor
Identificação de factores internos que dificultam a prática da auto-avaliação	Às vezes estamos todos a trabalhar muito bem individualmente, mas no colectivo as coisas não funcionam. Se eu tiver uma perspectiva e o outro lado tiver outra perspectiva, se elas forem antagónicas, ambos podemos achar que estamos a fazer um bom trabalho individual, mas a conjugação desses vários esforços depois resulta em nada, porque não chegamos a um entendimento.
	Mas o que é que se faz depois com esses relatórios? Muitas vezes esses relatórios ficam ali, vazios de utilização. Parece que o processo termina com a reflexão, quando essa reflexão deveria ser o começo de um novo processo e aí ainda é difícil nós darmos esse avanço.
	Alguns documentos são discutidos pelo Conselho Pedagógico e as pessoas até vêm a síntese do Conselho Pedagógico, mas como não as vão discutir ao nível de Conselho de Docentes ou do Departamento, ou funcionários, etc., as pessoas não sentem que exista essa informação, porque não a viram com atenção. Parece-me que é um aspecto que precisa de ser trabalhado.
	A nível interno é sobretudo aquela sensação de que é muito trabalho
	E será que realmente o trabalho compensa?
	o que acham é que há uma grande "décalage" entre o trabalho que é investido e depois a sua utilização. É a única restrição. Mas que depende da eficácia da auto-avaliação e do uso que lhe vamos dar. E que se tem que relacionar com a hetero-avaliação.
	Também percebo que nas condições actuais é difícil um agrupamento funcionar enquanto agrupamento, refiro-me a qualquer agrupamento que não funcione em turno único. Porque nunca temos tempo para nos encontrarmos. Ou estamos todos os dias até às nove horas da noite, o que também não é razoável ou as pessoas nunca têm tempo para se encontrarem. E nem todos é por preguiça. É porque não há humanamente espaço para isso
	Mas é difícil (a participação dos funcionários). Os funcionários têm as questões dos horários, as funções deles e tudo tem que seguir determinadas condições, não querem ficar nunca fora da hora e dentro do horário é impossível participar em determinados momentos de reflexão, portanto, torna-se um bocadinho difícil.
	Os pais, também sabemos que acaba por ser uma elite de pais com disponibilidade que acaba por participar. Mas esperamos que essa elite continue a participar.
	Nesta primeira fase, vamos estar todos um bocadinho renitentes, vamos tentar passar a culpa ao outro. Vai haver vários momentos neste processo. Se calhar, no primeiro ano, vamos tentar passar a culpa ao outro
	Para já estamos todos a ver a quem poderemos culpar.
	Quando falamos destas coisas estamos muito centrados nesta escola e não tanto no agrupamento
	Acabei há pouco de te falar da questão administrativa. A administração está nesta escola, é como se as outras escolas fossem um bocadinho satélites desta escola. Quer queiramos quer não é a escola-sede e as outras acabam por esperar serem chamadas, por sentirem que o centro está ali, está o centro de decisão, está o centro administrativo. E eles olham para nós e nós às vezes temos dificuldade em olhar para eles.
	Identificação de factores externos

	que dificultam a prática da auto-avaliação	Sem que as pessoas tenham condições de tempo, de recursos, etc. Numa empresa da dimensão de um agrupamento como o nosso quantas pessoas é que trabalhariam no departamento de qualidade? Seria o departamento para controlar a qualidade do sistema. Trabalhariam umas três, quatro pessoas a tempo inteiro. Numa escola não se pode pôr três ou quatro pessoas a tempo inteiro a fazer isso. Não to permitiam. Há essas restrições externas.
		De alguns comentários que tenho lido, há algum descrédito relativamente à auto-avaliação. Alguns "opinion makers" passam aquela ideia de que as pessoas fazem ali umas coisitas e que isso não serve para nada. Às vezes a pessoa sente que a falta de recursos quer a falta de valorização do que representa a auto-avaliação
		( O agrupamento) Isto é uma realidade muito recente, que nos foi imposta e que, tal como está, nem sequer foi uma realidade pedida por nós
		(O agrupamento) E como foi imposta e é muito recente e somos muitos, é muita gente, a maioria das pessoas não conhece todo o agrupamento

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
3. Objecto da auto-avaliação	Identificação das áreas que devem ser objecto da auto-avaliação, no agrupamento	Eu acho que são todas quase
		Há áreas que estão permanentemente a ser auto-avaliadas e que têm muito a ver com a aprendizagem dos alunos, com os resultados da aprendizagem
		Onde é que eu acho que era fundamental nós actuarmos? Tenho alguma informação, porque já recebi as respostas que as pessoas deram àquele questionarinho que lançámos e ninguém foi por aí, e que é ver a questão da sala de aula e ver que mudança é que estamos a fazer. E realmente era fundamental.
		O Pedagógico, sim senhor, a coisa está a funcionar bem, mas depois quando descemos para o departamento vemos como nós funcionamos e depois como é que isso se traduz a nível da sala de aula? Aí é que a porca torce o rabo. Não te quero mentir, mas acho que ninguém foi para aí. De uma forma geral, vão muito para a relação pais e escola e ali, não estamos a ir por aí. É uma área que é pena que não venha debaixo. Porquê? Porque se ela é imposta as pessoas vão reagir. Mas ela vai ser imposta inevitavelmente, vai por aí. Mas as pessoas, mesmo conhecendo já o estatuto, já estava publicado, não avançaram. Não disseram "Olha esta é uma área interessante..." E realmente muitos dos problemas começam e acabam aí. A aula é um reflexo de muitas outras coisas, mas também podia ser o ponto de partida, sempre ligado ao trabalho do departamento.
		Para mim essa era uma área chave, mas vamos lá cair porque o estatuto vai obrigar-nos (práticas pedagógicas na sala de aula)

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
4. Intervenientes no processo de auto-avaliação	Identificação dos intervenientes actuais no processo de auto-avaliação	<p>Essencialmente os professores</p> <p>Os alunos também participam</p> <p>As funcionárias participam pouco.</p> <p>Se eu fizesse uma hierarquia era professores, alunos, pais e funcionários</p>
	Identificação dos intervenientes desejáveis no processo de auto-avaliação	<p>Todos estes. Não é com menos peso dos professores, mas é com mais dos outros</p> <p>No caso das funcionárias isto valoriza a sua função, elas sentem que participam mesmo, porque senão elas estão remetidas ao grupo das funcionárias e assim sentem que a sua função é mais valorizada</p> <p>mais, porque percebem que os professores têm boa vontade, não são os safados que estão ali a tentar dar cabo da vida dos filhos</p>
	Indicação de formas de intervenção dos membros da comunidade educativa	<p>Na sequência daquele modelo que nós achámos que servia melhor a auto-avaliação da escola, penso que fazer aquelas oficinas com determinados temas de reflexão era útil, num tempo determinado que seriam pequenos momentos, em pequenos grupos diferenciados, para debaterem temas que são essenciais para o funcionamento da escola. Essas sessões acabam por fazer vir ao de cima as grandes preocupações das pessoas, os problemas e aquilo que funciona bem</p> <p>Grupos mistos de membros da comunidade. O ideal é que os grupos sejam mistos, com funcionárias, pais, etc</p> <p>Quando estes grupos de reflexão são mistos ganha-se muito. Facilmente se obtém informações e se avança e ganha-se respeito</p> <p>afixados, tipo quadro com os dados numéricos que também nos permite conhecer o agrupamento</p> <p>Mas, muitos dados têm que ser devolvidos em forma de debate, para podermos avançar com o tal processo</p> <p>Se não é como se a auto-avaliação fosse uma coisa que começa no ponto A e chega à meta e acabou. E não pode ser. A meta tem que estar sempre em espiral. Mais que um círculo, tem que ser em espiral. Há bocadinho disse que era como a pescadinha-de-rabo-na-boca, mas não é, tem que ser em espiral. Avançamos, mas para um nível cada vez mais elevado</p> <p>Há um momento em que cada grupo deve pensar por si: os funcionários, os alunos etc. Para depois poder ir ao grande grupo e dizer "olhe, nós até....."</p>

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>
5. Destinatários da auto-avaliação	Identificação dos destinatários da auto-avaliação	Somos todos nós, toda a comunidade educativa
		não apenas a comunidade escolar, na medida do possível a comunidade envolvente.

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>
6. Impacto do processo de auto-avaliação	Propostas de divulgação do relatório de auto-avaliação	Há resultados de auto-avaliação que podem ser entregues em papel
		Se todos reflectimos, a todos tem que ser devolvida a reflexão. Num contínuo, dando sempre a possibilidade, ao ser devolvida, de as pessoas darem mais a informação.
		Sempre como a pescadinha-de-rabo-na-boca. A informação a vários níveis, sendo permanentemente enriquecida com novas sugestões, com novas ideias, num processo que nunca pára.
		Grupos mistos de membros da comunidade. O ideal é que os grupos sejam mistos, com funcionárias, pais, etc
		Nem toda a informação pode ser ali afixada. Para se poder olhar para os dados e com esses dados criar novos dados. Se for feita uma reflexão "este ano isto correu bem, aquilo correu mal", vamos discutir e ver o que é que as pessoas têm sobre essa informação que não é um relatório final, mas que serve para uma próxima reflexão.
	Expectativas face ao contributo da auto-avaliação para a melhoria da qualidade educativa	Vai ter que servir, inevitavelmente
		Muitos vão dizer que os pontos fracos não dependem de si. As pessoas vão dizer "ok, mas eu também posso melhorar, também está na nossa mão melhorar" já é bom. Sempre que nós olhamos para nós, já é bom.
		A maior parte de nós é um bocadinho tolerante com as falhas e exigente com as falhas dos outros. Basta que nós percebamos que há um pontinho de nós que também contribui para esse mal geral que já é bom
		e depois, lentamente, ao habituarmo-nos a este processo, vamos começar a olhar para nós e a perceber que poderemos dar o nosso contributo e, com o tempo, todos acabaremos por perceber que poderemos melhorar, mas isso vai ser numa segunda fase

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
7. Identidade do agrupamento	Identificação de áreas e processos que já unem o agrupamento	O que é que identifica? Neste momento, as pessoas têm um certo orgulho, aquele espírito que é um agrupamento que funciona, tirando alguns problemas mas funciona. Há pessoas que têm um espírito crítico e que passam por várias experiências e que dizem "Ah não, este aqui até funciona". Funciona como agrupamento, isto é, não depende só de A, B ou C
		Tendo em atenção que a nossa escola já está numa área com alguns problemas sociais, dentro da escola não sentes, tu sentes porque estás no conselho executivo e tens que resolver os roubos, mas quem está na sala de professores não sente isso, portanto a situação é ultrapassada. Isso permite o quê? Que os pais se sintam bem em ter lá os miúdos e isso também devolve alguma satisfação às pessoas
		Na hora, os problemas são resolvidos e isso dá alguma satisfação
		E depois é o desporto escolar, penso que é realmente a área que mais identifica
		e a questão de mantermos aquela segurança. Acho que as pessoas da zona, se calhar têm algum medo e da escola não
		Não há muitos projectos comuns, apenas o desporto escolar. É o desporto, o que toca mais gente. Passa um bocado pelo pavilhão, porque é o grande núcleo do agrupamento, porque vêm a festas. Tudo o que se centra em torno daquele espaço é como se fosse o espaço do agrupamento
		Há uma tentativa de uniformização de alguns documentos
		É importante a ideia de irmos trabalhando em conjunto e isso é bom e talvez se chegue a um certo espírito.
		Identificação de áreas e processos que deveriam unir o agrupamento
	Talvez na valorização da língua portuguesa. Por uma questão de recursos disponíveis e necessários: são mais acessíveis do que se centrarmos essa imagem em torno de uma componente ligada às ciências ou às artes (e tendo em atenção que estão envolvidos cerca de 2000 alunos em 5 escolas isso é importante) e por estar na base das restantes aprendizagens	
	Uma associação do tipo Ferreira de Castro – língua portuguesa – cidadão(s) do mundo. Porque não nos devemos esquecer de quem é o nosso patrono.	
	Criar prémios literários Ferreira de Castro para alunos e professores ou até para a comunidade em geral.	
	Ir buscar escritores conhecidos para fazer parte do júri.	
	Dar ainda mais relevo às actividades que têm sido realizadas em torno da biblioteca. Ter como desígnio a melhoria dos resultados dos alunos neste campo	
	Realmente o desporto une as pessoas, os pais vão assistir aos jogos e levam os amigos. Há tempos os miúdos vieram com um jornal onde estava a sua fotografia. O desporto é muito fácil, porque une as pessoas e, como eles até têm tido resultados, sentem-se bem, mas era bom que houvesse outras áreas.	
	Expectativas face ao contributo da auto-avaliação como processo identitário do agrupamento	Para as pessoas perceberem que temos que encontrar ou construir outras áreas

		O pavilhão não pode ser só em torno do pavilhão. O pavilhão não pode ser o único centro da vida do agrupamento. Já existe e é um espaço que praticamente todos os miúdos do primeiro ciclo conhecem e ao qual eles se vão ligando, embora não sintam ainda que é um espaço seu. Qual é o único espaço comum a todos os miúdos do agrupamento? É aquele espaço.
		Se calhar poder-se-ia criar noutra escola do primeiro ciclo, um outro espaço comum.
		Parece que é em torno de um espaço que se está a criar a identidade. Com a autoavaliação nós, se calhar, vamos perceber que não há mais nenhum espaço onde um processo desse tipo se possa desenvolver. Se não é o espaço, vai ter que ser com projectos comuns, tipo uma semana de ciências ou experimental, comum a todo o agrupamento, por exemplo.
		Qualquer coisa que, sem que precisemos de partilhar o espaço.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
8. Eficácia do processo de auto-avaliação	Propostas para uma auto-avaliação eficaz	Esta é difícil. Há bocadinho falei de algumas, mas era mais do ponto de vista do processo de desenvolvimento. Pode ser mais eficaz o envolver pessoas de diferentes profissões
		dar mais visibilidade àqueles que estão mais desligados, os resultados apresentados e discutidos e ficarmos abertos a essa discussão. Para mim este processo tornará mais eficaz a auto-avaliação.
		As pessoas perceberem que essa auto-avaliação acabará por conduzir a uma hetero-avaliação. Se os dois processos andarem a par, também vai torná-la mais eficaz

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
9. Papel dos órgãos de gestão e das estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação	Enumeração das funções dos diferentes órgãos de administração e gestão na auto-avaliação do agrupamento	Alguns estão na própria Lei
		A Assembleia representa o órgão máximo. Em matéria de auto-avaliação, eles são quem deverá ditar o espírito da coisa, porque é o único órgão em que os professores não estão em maioria absoluta, onde estão os representantes da própria comunidade, o que o torna um órgão privilegiado nesse aspecto.
		(Assembleia) O ter esse espírito, o valorizar as informações que vão sendo recolhidas, dando um incentivo a determinadas pessoas
		(Assembleia) Em última instância têm a última palavra, pelo menos formalmente.
		Na prática, eu acho que a Assembleia tem medo de assumir o seu papel. Com o tempo também lá irá. As pessoas não sabem como vão ser entendidas. Uns não se sentem preparados para participar na Assembleia, mas com o tempo, lá irá. O espírito está lá. Ao serem ditas algumas coisas, uma palavra de apreço, uma palavra de crítica.
		(Assembleia) É importante criar o ambiente propício ou não ao desenvolvimento da auto-avaliação, mesmo que não o façam na prática.
		É claro os órgãos de administração e gestão e o Conselho Pedagógico, porque lá estão os departamentos, os conselhos de docentes, os pais e muita da análise de toda esta informação chegará às pessoas através da análise do Conselho Pedagógico,
		é fundamental pôr em prática a melhoria do processo e porque tem que estar necessariamente envolvido no próprio processo, porque a análise passa pelo Pedagógico
		O Conselho Executivo, porque desenvolve muitas das sugestões da comunidade
		(Conselho Executivo) mas também pela questão da eficácia, ou seja, o perceber quais são as áreas que estão a funcionar melhor, ou quais são as áreas onde se está a funcionar pior, quais são áreas para onde se devem canalizar recursos humanos, recursos materiais, essa gestão compete ao conselho executivo.
(Conselho Executivo) Ela é essencial para favorecer ou não todo esse processo. É a chave de muitas das questões		

		<p>(Conselho Executivo) É acompanhar a auto-avaliação e ver onde é que os recursos estão a ser bem usados ou mal usados e que tipo de recursos é que são necessários</p>
		<p>(Conselho Executivo) Uma outra questão essencial é sancionar muitas das situações que vão emergindo. Porque se calhar muitas situações vão-se evidenciando como necessitando de algumas sanções disciplinares ou não, mas haverá algumas áreas que necessitarão de um olhar disciplinador.</p>
		<p>Há uma área que não tem sido abordada que é a área administração, a secretaria, toda essa parte, que às vezes é deixada de fora. E que continua porque também não foi uma área que alguém achasse necessário avaliar, nesta primeira fase, mas que também é importante para um bom funcionamento de todo o processo educativo. As próprias actividades educativas não funcionarão se não houver um apoio dos serviços administrativos</p>
		<p>As coisas têm que estar sempre a fluir. O Conselho Executivo tem um papel de charneira para ligar tudo isto, a parte pedagógica à parte administrativa</p>
		<p>(Conselho Executivo) Gerir todos estes recursos e sancionar o que for de sancionar.</p>
	<p>Enumeração das funções das estruturas de orientação educativa na auto-avaliação do agrupamento</p>	<p>É uma estrutura muito importante. Estamos a falar do SPO, dos Apoios Educativos, dos departamentos, mas que todos têm de trabalhar em conjunto. Se calhar a auto-avaliação vai evidenciar que temos que trabalhar todos em conjunto. Às vezes, parece que os meninos do SPO são uma realidade à parte.</p>
		<p>À auto-avaliação poderá recorrer à necessidade de gerir essas relações entre os vários órgãos. Cada um dizer o que é que preciso ser feito para melhorar, o departamento, o conselho de docentes, a nível do apoio excepcional aos miúdos que precisam de um apoio excepcional e gerindo tudo isso em conjunto.</p>

## Análise de Conteúdo da Entrevista E4

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
1. Razões que justificam a auto-avaliação	Definição do conceito de auto-avaliação	É um sistema de auto-regulação
		e de auto-responsabilização
		e um mecanismo de aferição de estratégias e objectivos
		ou seja, é de auto-regulação porque quando fazemos a auto-avaliação estamos a auto-regularmo-nos; é de auto-responsabilização, porque ao avaliarmos-nos, acabamos por ser responsáveis pelo nosso percurso. De auto-regulação, de auto-responsabilização e de aferição de estratégias e de objectivos, ou seja, eu ao auto-avaliar-me tenho a obrigação de definir estratégias e objectivos
		É um instrumento para a melhoria da qualidade da prestação educativa que deve servir como objectivo último melhorar a prestação educativa
		A auto-avaliação é um diagnóstico que leva a tomada de decisões, da base ao topo, de uma forma participada e democrática, o que quer dizer, de uma forma informada, consciente e responsável.
		Eu, ao construir um instrumento de auto-avaliação, vou colocar lá as variáveis e os parâmetros que eu considero que interferem na qualidade, para, depois, poder avaliar, portanto, logo aí estou a fazer um levantamento.
		A responsabilização e a prestação de contas que, no fundo, ao auto-avaliarmos estamos a prestar contas e responsabilidades
		Garantir padrões de qualidade comprovada, ou seja, a qualidade deve ser comprovada e um instrumento de auto-avaliação deve definir isso
		Identificar problemas,
		identificar áreas prioritárias de intervenção
		e identificar problemáticas ou potencialidades a desenvolver, isto no sentido de coisas fracas ou coisas fortes
		Porque a auto-avaliação, como diz o próprio termo, é para regular objectivos, auto-regular o funcionamento. Estamos a referir-nos à organização escolar. O que estás a avaliar são os processos
		Conhecimento das razões políticas
As razões, são tanto razões educacionais como políticas, porque eu ao desenvolver uma cultura de responsabilização, ao garantir padrões de qualidade comprovada, também são razões políticas. São dos dois tipos, a avaliação externa são razões políticas.		

	Conhecimento das razões educacionais	Primeiro, porque a auto-avaliação serve para a identificação de um conjunto de variáveis e parâmetros que interferem na qualidade educativa
		Serve para estabelecer um quadro de referência, também, de aproximação ou distanciamento, em função do que eu pretendo
		Serve também, para o desenvolvimento de uma cultura e prática de avaliação em todo o sistema educativo, tanto interno como externo, uma cultura de auto-regulação, de auto-responsabilização, que é uma coisa que deve existir quer interna quer externamente.
		A avaliação interna são razões educacionais, isto é, são as informações que nós necessitamos para melhorar a prestação
	Aliás, como dizia o grupo de trabalho da avaliação das escolas, na introdução, "recolher evidências que permitam identificar pontos fortes e pontos fracos"	
	Conhecimento de outras razões	Não há indicadores

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
2. Mecanismos de auto-avaliação existentes no agrupamento	Identificação de processos formais de auto-avaliação existentes na escola	Na escola temos agora o grupo da auto-avaliação que está a trabalhar nesse sentido e depois temos as situações informais, estamos agora no início dessa auto-avaliação
		Mas depois temos as situações mais formais e informais, por exemplo os inquéritos que os directores de turma fazem aos alunos,
		o levantamento de dados
		objectivos e estratégias prioritários, para os projectos curriculares de turma, que são avaliações, porque temos que definir prioridades e intervir no conselho de turma
		relatórios como os dos clubes, dos projectos específicos, da indisciplina, que, às vezes é pedido pelo Ministério da Educação, que nos pedem aqueles dados todos para a questão da segurança
		projectos curriculares de turma, planos de recuperação e de acompanhamento, que agora estamos na fase de fazer esta avaliação
		balanços do final do período e do ano lectivo, dos projectos curriculares de turma, dos conselhos de turma, dos grupos disciplinares, dos departamentos, do conselho pedagógico, da educação especial, clubes e projectos específicos e associações de pais, tudo isto trimestralmente
		e, todos os anos se fazem balanços, tudo isto é formalmente, onde também se integram as estatísticas das avaliações, da Secretaria, do SASE.
	De facto existe muitos documentos e levantamentos de toda a organização da escola. Fazíamos muita avaliação formal. Agora estamos a arranjar uns parâmetros mais comuns que conduzam a uma intervenção mais sistemática.	
	Identificação de processos formais de auto-avaliação existentes no agrupamento	Todos os que falámos atrás aplicam-se também ao agrupamento
	Identificação de processos informais de auto-avaliação existentes na escola	Não há indicadores
	Identificação de processos informais de auto-avaliação existentes no agrupamento	Não há indicadores
	Relação dos processos de auto-avaliação existentes com o quotidiano da escola e do agrupamento	Se pensarmos naqueles dados todos de que falei atrás, eles já fazem parte do nosso quotidiano
porque trimestralmente os PCTS (projectos curriculares de turma),		
a avaliação intermédia, a avaliação final		
o plano anual de actividades, no início, intermédio e final, isso já entrou no nosso quotidiano		
Eu, pelo menos, vejo assim, no nosso Conselho Pedagógico já está muito assimilado. Por exemplo, os colegas do primeiro ciclo reuniram-se, no outro dia, sozinhos, para fazer um levantamento de como é que todos devem apresentar os dados		

		<p>todos igualmente,</p> <p>Auscultando pareceres é envolver-se no quotidiano</p> <p>publicitando inquéritos, isso também se envolve no nosso quotidiano,</p> <p>orientando levantamento de dados</p> <p>divulgando resultados</p> <p>orientando reflexões, quando dizemos "reflectam sobre não sei quê..." estamos a fazer uma avaliação,</p> <p>quando nos pedem um parecer estamos a fazer uma avaliação, portanto isto é o nosso quotidiano</p>
	Identificação de factores internos que promovem a prática da auto-avaliação	<p>O que eu acho que favorece são hábitos regulares internos de auto-avaliação. Se tivermos o hábito de nos auto-avaliarmos em tudo o que fazemos, não ser extemporâneo, não ser a tal acumulação de trabalho, isso favorece</p>
		<p>Exigência interna e externa de prestação de contas, isso favorece, porque se eu perceber que tenho que prestar contas, não só à comunidade que eu sirvo, que é a comunidade educativa, como aos meus chefes, como à minha entidade patronal, que será o Ministério da Educação, se eu me aperceber que é assim, eu consciencializar-me disso, isso favorece a minha auto-avaliação, porque eu percebo que assim tem que ser.</p>
		<p>Um sistema interno de auto-avaliação participada é outra coisa que favorece. Se nós percebermos que participamos nessa auto-avaliação, que não são dados vindos de fora, que não é um grupo qualquer mínimo que está a fazê-lo, mas que todos nós participamos, também acho que ajuda</p>
		<p>Empenhamento na melhoria da qualidade educativa, ou seja, se todos nos empenharmos para melhorar, temos vontade de nos auto-avaliar, portanto também favorece</p>
		<p>Consciencialização da mais valia da auto-avaliação, porque se nós acharmos que a auto-avaliação é mais uma coisa a que nós temos que prestar contas, apesar de sabermos que é necessária, é mais um papel para preencher, e não alcançarmos o que está depois, que é a mais valia que isso implica, isso não é favorável. É favorável se eu perceber que a auto-avaliação tem uma mais-valia e então isso favorece</p>
		<p>Se eu me consciencializar que favorece o facto de eu ter uma consciência de que isso é importante. Se eu não tiver consciência, para mim é tudo uma chatice.</p>
		<p>É também importante a visualização da utilidade e consequências positivas da auto-avaliação, ou seja, se fizer um trabalho aturado de auto-avaliação e depois reparar que aquilo não foi mais do que quinhentos mil inquéritos para preencher e não deu em nada, isto dificulta novos pedidos.</p>
		<p>Se eu visualizar a utilidade e as consequências, isso facilita o processo de auto-avaliação, tanto interna como externamente.</p>
		Identificação de factores externos que promovem a prática da auto-avaliação
	Identificação de factores internos que dificultam a prática da auto-avaliação	<p>Não há indicadores</p>
	Identificação de factores externos que dificultam a prática da auto-avaliação	<p>O Ministério da Educação também nos pede imensas coisas e nós continuamos com as turmas cheias de alunos... e mais um papel e não vejo nada</p>
		<p>A imposição externa de prazos curtos de aferição de dados, por</p>

		exemplo, eu acho que é de loucos quando eles pedem "para ontem", isto é o País em que vivemos, mas é uma chatice. Isso dificulta
		Dificuldade de encontrar soluções para problemas muito variados, de variáveis muito dispersas, que por vezes ultrapassam a escola e que eventualmente criam um desinvestimento na auto-avaliação, por dificuldade de encontrar soluções para os problemas. É assim, eu faço um levantamento que me pedem e mostro que tenho estes problemas assim, assim...e depois as variáveis são imensas, pediram-me aquilo tudo e nada mudou.
		Falta de condições para a escola, por si
		Falta de apoios externos para resolver os problemas encontrados ou falta de meios para potencializar as potencialidades. Sim senhora, pedem para dizermos as potencialidades da nossa escola, áreas de excelência, etc., mas depois não nos dão os meios para potencializar isso. Isto dificulta a tal prática de auto-avaliação! Auto-avaliar para quê? Se depois não nos permitem ou melhorar ou potenciar.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
3. Objecto da auto-avaliação	Identificação das áreas que devem ser objecto da auto-avaliação, no agrupamento	Lembrando um pouco aquelas áreas da avaliação externa, eu acho que o percurso e os resultados escolares. O sucesso académico, que é quase o mais óbvio, claro, é aquele numérico quase.
		Comportamento e indisciplina é também muito importante.
		Ao nível da organização da escola
		articulação com as famílias
		a valorização e impacto das aprendizagens na educação escolar, portanto a tal valorização e isso tem também a ver com a relação com a comunidade e internamente.
		Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade, isto é, se de facto a escola consegue ou não implementar aquilo que ela própria projecta como solução para si.
		Gestão dos recursos humanos
		Qualidade e acessibilidade dos recursos.
		Abertura à inovação
		e parcerias e protocolos e projectos estabelecidos.
		No fundo, eu dividi um bocadinho entre percursos e resultados escolares
		e organização da escola. Organização que não é organização de topo, é organização na sua globalidade,
		não é só organização de gestão, é a organização de todos nós: a forma como nos relacionamos com as famílias
a forma como conseguimos concretizar projectos,		
como, com parcerias, arranjam recursos materiais		

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
4. Intervenientes no processo de auto-avaliação	Identificação dos intervenientes actuais no processo de auto-avaliação	Aqui, no nosso agrupamento, é o grupo específico de auto-avaliação, que está a começar o seu trabalho, ainda não começou a fazer a auto-avaliação, mas vai começar.
		Os professores são os que mais participam
		A Associação de Pais, nos órgãos onde estão, onde apresentam os seus balanços e as suas avaliações
		E os órgãos pedagógicos e de gestão, que são os principais motores dessa auto-avaliação: a Assembleia, o Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico e também os Departamentos. São estes os que mais trabalham, nesse sentido.
		Os alunos não
	Identificação dos intervenientes desejáveis no processo de auto-avaliação	O grupo específico da auto-avaliação
		os professores
		os funcionários
		os encarregados de educação, não só como Associação de Pais, mas como encarregados de educação, até relativamente aos PCTs.
		Os alunos, naturalmente
		Os órgãos pedagógicos e de gestão

		<p>e outros estabelecimentos de ensino para onde se dirigem os nossos alunos, que seria interessante e não é difícil. Quando estava na coordenação dos directores de turma ainda pensei nisso, mas depois não tive tempo. Nós não temos tempo para fazer tudo o que nos vai na cabeça, que é de facto dizer assim: os nossos alunos saem daqui no 9º ano, seguir o rasto dos nossos alunos e ver de facto que sucesso é que eles tiveram, nas áreas onde ficam, mesmo que fiquemos apenas pelo sucesso académico. E as secundárias para onde vão os nossos alunos, fazerem o favor de nos darem, nem que seja só a avaliação desses alunos: quantos ficaram no 10º, quantos seguiram para o 12º? Seguirmos um bocadinho o rasto, também era um elemento de avaliação do agrupamento. Assim como nós fazemos dentro do agrupamento, do 1º ciclo para o 2º e 3º ciclo, ou seja, sabemos que muitos ficam com o 9º ano e não estudam mais, mas seria interessante saber se aqueles que prosseguem estudos têm sucesso ou não, pedir as classificações daqueles meninos no 1º, no 2º e no 3º período, nos 3 anos, até ao 12º e já saberíamos se os nossos alunos são alunos de sucesso ou não, pelo menos nesse sentido.</p>
	<p>Indicação de formas de intervenção dos membros da comunidade educativa</p>	<p>Eu penso de duas maneiras. Por um lado, os elementos que participam na construção dos elementos da auto-avaliação e na resposta, ou seja, a comunidade pode participar na criação dos elementos que pretende avaliar</p> <p>como pode participar na resposta a esses elementos.</p> <p>É assim, eu não vou fazer um inquérito para outro preencher, também seria bom que esse outro que vai preencher participasse na construção do inquérito, porque tem uma visão também de dentro, quer dizer, há visão interna e externa, a visão interna é a de quem de facto funcionou e sabe, muitas vezes os parâmetros que podem ser avaliados</p> <p>O externo é em função do que é exigido e também vai exigir respostas.</p> <p>É como os alunos, nós, muitas vezes, também pedimos aos alunos que façam uma auto-avaliação e nós fazemos uma hetero-avaliação. Ora bem, não há auto-avaliação se o próprio interessado não participar na construção desses elementos, pelo menos em parte. Inquéritos, relatórios, balanços...</p>

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>
5. Destinatários da auto-avaliação	Identificação dos destinatários da auto-avaliação	Em primeiro lugar, eu penso que os avaliados são os principais destinatários da auto-avaliação, deverão ser
		Depois, a comunidade educativa, alargada, a sociedade e a entidade patronal, que é o Ministério, que é a tal questão da prestação de contas

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	
6. Impacto do processo de auto-avaliação	Propostas de divulgação do relatório de auto-avaliação	Publicitados global	
		ou sectorialmente	
		Globalmente, porque toda a gente tem acesso a eles.	
		Mas depois sectorialmente, porque os dados devem servir de ponto de partida para reflexão e alteração	
	Expectativas face ao contributo da auto-avaliação para a melhoria da qualidade educativa		Publicitados globalmente, mas depois para uma reflexão sectorialmente, nos vários departamentos, nos vários órgãos, isto é, chegar às pessoas de uma forma mais participada, em reuniões de departamento, em reuniões de turma... sectorialmente
			Se a auto-avaliação servir para identificar um conjunto de variáveis e parâmetros
			para estabelecer um quadro de referências para desenvolver uma cultura de prática de avaliação em todo o sistema
			garantir padrões de qualidade
		identificar problemas, este será o contributo da auto-avaliação para a qualidade educativa	

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
7. Identidade do agrupamento	Identificação de áreas e processos que já unem o agrupamento	(apresentação de dados) porque, no primeiro período, cada um apresentou de forma diferente, porque não tínhamos esta cultura de integração. Agora já vai ser tudo igual.
		O agrupamento é muito novo e eu também tenho uma visão sectorial dele, porque estou na B2,3, apesar de estar no pedagógico, mas nesta primeira fase, áreas e processos educativos que estabelecem a ponte, ou seja, quando dizemos aqui identidade, a identidade está a começar a surgir nos órgãos que estabelecem a ponte. É o início, ou seja, a Assembleia, o Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico
		O próprio grupo de auto-avaliação, começa a mexer com as pessoas do agrupamento e está a criar essa identidade
		ao criar plataformas comuns de trabalho, de funcionamento,
		ao criar preocupações pedagógicas de que todos os alunos tenham a tal equidade de acesso ao ensino.
		Depois disso acontecer, podemos partir para a fase seguinte, para as tais áreas de excelência, em que aí a identidade já é mais visível. Agora é uma identidade funcional, se se pode dizer assim.
		O objectivo do sucesso académico é um objectivo em que o nosso agrupamento pensa muito nisso, todos trabalhamos muito nisso, portanto, também é uma identidade que começa a aparecer.
	Identificação de áreas e processos que deveriam unir o agrupamento	Claro que há dificuldade, porque há escolas do 1º ciclo em que há inglês e outras onde não há espaço. Tenta-se que essa identidade surja na forma de funcionamento. Ainda estamos na fase que a identidade ainda é a forma de funcionar, como meio de atingir objectivos educativos, que todos os alunos do nosso agrupamento saiam daqui com uma matriz que é a tal identidade. Mas nós ainda estamos a construí-la, ainda precisamos de aferir a equidade no funcionamento.
		É assim, que haja as mesmas condições numa escola do 1º ciclo como haja na outra.
		Que o que se usa na B2,3 possa ser usado nas outras
		Pode haver muito tipo de identidade, mas o sucesso académico deveria ser uma imagem de marca e uma identidade, como muitas escolas o são e no estrangeiro assim é.
		Quando se pensa que se vai para aquela escola, para aquele agrupamento sucesso académico barra qualidade pedagógica e educativa
		A qualidade pedagógica e educativa ser a imagem de marca, era isso que eu gostava, porque isso acaba por ser o reflexo dos projectos que temos, das áreas de excelência, tudo isso acaba por ir parar ao objectivo final, que é a qualidade educativa ao nível do sucesso académico.
		Podemos perguntar: então e as qualidades humanas, as qualidades das relações inter-pessoais, a questão da disciplina e do comportamento? Isso é tudo adjacentes, porque para haver sucesso académico, naturalmente, que há todas as outras coisas que vão lá parar.

		Em suma, sucesso académico e qualidade educativa, em que o resto representa o caminho para...
	Expectativas face ao contributo da auto-avaliação como processo identitário do agrupamento	Espero que a auto-avaliação contribua para a identidade do agrupamento, porque nos vai possibilitar, em primeiro lugar identificar áreas prioritárias de intervenção
		em segundo lugar também podemos identificar as potencialidades a desenvolver
		em terceiro lugar, permite-nos garantir padrões globais de qualidade comprovada
		e, por último permite-nos construir objectivos comuns ao agrupamento

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
8. Eficácia do processo de auto-avaliação	Propostas para uma auto-avaliação eficaz	Para que a auto-avaliação seja eficaz deve existir um clima de verdade e de confiança. Se nós tivermos confiança de que conseguimos mudar aquilo que vamos avaliar e que teremos que mudar, essa confiança, essa crença facilita a auto-avaliação.
		Por outro lado, o tal clima de verdade, ou seja, os dados são os que são, não estamos aqui a escamotear nada, é a postura que tivemos na avaliação externa, é o que são, ninguém esteve a mentir em nada e isso facilita a auto-avaliação
		Percepção da utilidade da auto-avaliação, também facilita
		A auto-avaliação faseada, com prazos acessíveis a respostas e análises verdadeiras. Quando fazemos uma auto-avaliação, em cima do joelho, para ontem, que nos é pedido por um órgão qualquer externo, ou até mesmo o Ministério da Educação, portanto os prazos que se dão para se fazer a auto-avaliação que sejam feitos de acordo com aquilo que se está a pedir.
		Questões e dados que permitam a percepção concreta do que se pretende avaliar. A auto-avaliação deve ser feita de maneira que nos consiga dar informação, porque às vezes há auto-avaliações muito gratuitas, que enchem resmas de papel, mas que depois não se consegue tirar dali conclusões e caminhos, porque está mal feita, ou seja, fez-se, trabalhou-se, mas não serviu para nada
		Outra coisa que facilita é envolver as pessoas certas para as respostas verdadeiras.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
9. Papel dos órgãos de gestão e das estruturas de orientação educativa no processo de auto-avaliação	Enumeração das funções dos diferentes órgãos de administração e gestão na auto-avaliação do agrupamento	Se o tal clima de verdade e confiança existir nos órgãos cimeiros, consegue-se mais da auto-avaliação
		Serem transmissores de uma mensagem de utilidade da auto-avaliação, portanto, a mensagem passar, porque às vezes a mensagem não passa e, depois, as coisas não funcionam
		Se as mensagens passarem bem, as coisas fazem-se com outra credibilidade, porque senão as pessoas recusam-se a fazer, porque não percebem a sua utilidade e é preciso haver uma boa comunicação
		Facilitador dos recursos humanos e materiais para efectuar essa auto-avaliação. Se não há recursos humanos, porque as pessoas já estão sobrecarregadas de trabalho ou se não há recursos materiais, para se fazer as coisas como deve de ser, então não se consegue
		Por exemplo, quando se criou este grupo de auto-avaliação, deu-se horas para a realização deste trabalho. Este grupo da auto-avaliação deu um tempo para as pessoas estudarem, informarem-se, isso foi facilitador, para o trabalho ser bem feito
		Gestão participada, assimilando as conclusões da auto-avaliação, na condução e decisões do destino da comunidade educativa, ou seja, essa decisão, por um lado assimilar as conclusões, porque se estamos a fazer uma auto-avaliação e depois não vemos o reflexo das conclusões nos destinos, pediram-nos, concluímos, dissemos, alertámos, mas afinal não mudou nada, isto é, deve-se ver os reflexos dessas conclusões que tirámos
	Enumeração das funções das estruturas de orientação educativa na auto-avaliação do agrupamento	Aí, já é o levantamento das questões a serem avaliadas. Como eu tinha dito, há bocadinho, os avaliados devem participar na construção dos elementos, por exemplo, os departamentos participarem da construção dos elementos de avaliação, é pedir o "Know how" das pessoas para a construção, é a auto-avaliação participada que eu tinha dito há bocadinho
		Participar na construção dos instrumentos da auto-avaliação.
		Participar na análise e conclusões dos dados. Não é só dar dados para outros concluírem
		E participar na apresentação de estratégias ou de soluções de problemas detectados ou de valorização de potencialidades. Portanto, as conclusões são pedidas, não são os dados, são as conclusões que são pedidas e, depois, também são pedidos aos órgãos intermédios as soluções para esses problemas

**ANEXO D**  
**Inquérito por Questionário**

---

## QUESTIONÁRIO - TESTE

Colega

O presente questionário enquadra-se num estudo que está a ser desenvolvido, no âmbito da dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional, na Universidade Aberta de Lisboa, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Manuela Malheiro Ferreira. O objectivo fundamental do estudo é **conhecer a percepção dos Professores e dos Educadores de Infância sobre a Auto-avaliação deste agrupamento.**

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

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

Agradecemos a sua colaboração e informamo-lo que os resultados da investigação serão dados a conhecer a toda a comunidade educativa.

Gratos pela sua colaboração

---

**DADOS PESSOAIS**

**Nota: Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente ao objectivo e estudo em causa.  
A confidencialidade dos mesmos será totalmente respeitada.**

**1. Idade (em 2007-12-31)**

Assinale com um X

Menos de 35 anos  De 36 a 45 anos  Mais de 46 anos

**2. Sexo**

Assinale com um X

Feminino  Masculino

**3. Habilitações literárias**

Assinale com um X

Doutoramento

Mestrado

Licenciatura

Bacharelato

Outra. Qual?

**4. Anos de serviço (em 2007-08-31)**

Assinale com um X

Menos de 1 ano  De 1 a 5 anos  De 6 a 15 anos  Mais de 15 anos

**5. Nível de ensino**

**Assinale com um X**

Pré-escolar       1º Ciclo       2º Ciclo       3º Ciclo

**6. Função que exerce ou já exerceu**

**Assinale com um X**

<b>Presidente do Conselho Executivo</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Vice-presidente do Conselho Executivo</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Assessor</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Presidente da Assembleia</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Membro da Assembleia</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Coordenador de Estabelecimento</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Presidente do Conselho Pedagógico</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Coordenador de Departamento</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Coordenador de Directores de Turma</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Delegado de Grupo Disciplinar</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Coordenador de Ano</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Director de Turma</b>	<input type="checkbox"/>

**Outra. Qual?**

## AUTO-AVALIAÇÃO DO AGRUPAMENTO

**Assinale com um X o seu grau de concordância, em relação a cada uma das afirmações:**

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. A auto-avaliação contribui para encontrar os pontos fracos e os pontos fortes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A auto-avaliação faz-se através do Conselho de Docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A existência do Grupo de Auto-avaliação facilita o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A falta de Cooperação dificulta a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os resultados dos alunos devem ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A utilização dos apoios educativos deve ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Devem participar no processo de auto-avaliação apenas os alunos que têm idade para isso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. O relatório de auto-avaliação deve ser divulgado a toda a comunidade escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tem de existir verdade, confiança, participação e mobilização, por parte da comunidade educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. O Conselho Executivo não deve dirigir o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. O Conselho Pedagógico é o órgão fundamental para pôr em prática a melhoria do processo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. A auto-avaliação permite verificar se a instituição está satisfeita com o seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
13. As fichas de avaliação dos alunos são uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Mostrar o que a instituição é e faz, facilita o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Um dos impedimentos à auto-avaliação eficaz é o excesso de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. A auto-avaliação deve incidir sobre as práticas pedagógicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. A experiência pedagógica e científica dos docentes não deve ser uma dimensão da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Só os órgãos de gestão e administração devem participar no processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. O relatório de auto-avaliação deve ser divulgado sectorialmente, nos Departamentos, Conselho de Docentes, Associação de Pais, Conselho de Delegados de alunos...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. A comunidade tem que ser a construtora do próprio processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. A eficácia do processo de auto-avaliação depende do Conselho Executivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. É fundamental que os órgãos de gestão e administração e as estruturas de orientação educativa trabalhem em cooperação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. A auto-avaliação permite verificar a articulação existente entre os vários órgãos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. As reuniões de pais são um mecanismo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
25. Ter hábitos regulares de auto-avaliação facilita a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. A falta de articulação entre os órgãos não facilita a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. A Formação pessoal e social não é uma área prioritária na auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. A eficiência da organização e gestão deve ser uma dimensão da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Devem participar no processo de auto-avaliação professores, educadores, pais, alunos e pessoal não docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. A auto-avaliação garante padrões de qualidade educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Deve-se trabalhar a longo prazo, de forma faseada e definir prioridades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. O Conselho Executivo deve estar atento à boa ou má utilização dos recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. As estruturas de orientação educativa devem emitir pareceres, quando são consultadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. A auto-avaliação não é um instrumento para prestação de contas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. O Conselho de Ano não é um mecanismo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. A pressão para a obtenção de bons resultados não facilita o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. A dificuldade de comunicação não facilita a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. A capacidade de inovação deve ser uma das áreas da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
39. A adopção e utilização de manuais escolares não é uma dimensão da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. As escolas secundárias receptoras dos alunos não devem participar no processo de auto-avaliação do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. A auto-avaliação permite a construção de objectivos comuns ao agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Os projectos devem indicar claramente os resultados esperados e as evidências que serão objecto de avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. O Conselho Executivo deve sancionar, sempre que for necessário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Uma das funções das estruturas de orientação educativa é explicitar as áreas e os indicadores que devem fazer parte do processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. A auto-avaliação serve para a melhoria da qualidade da prestação educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Os questionários não são uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. A pressão para a existência de um bom ambiente de aprendizagem é um factor facilitador da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. A excessiva formalização da educação dificulta o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. O comportamento e a indisciplina devem ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. O cumprimento da escolaridade deve ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
51. Os parâmetros e indicadores da auto-avaliação não devem ser construídos colectivamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. A auto-avaliação permite melhorar a organização do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. A auto-avaliação permite a eficácia do ensino e da aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. O Conselho Executivo tem uma função de charneira para unir a parte pedagógica com a parte administrativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. As estruturas de orientação educativa devem apresentar planos de apoio excepcionais para os alunos que deles necessitam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. O agrupamento não realiza auto-avaliação para determinar a consecução dos objectivos do Projecto Educativo do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Os balanços são uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. A pressão sobre a família e a escola não facilitam o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. A acessibilidade dos recursos existentes no agrupamento não facilita a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. A auto-avaliação deve contemplar a área da relação entre a escola e a comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. A existência, o estado e a conservação das instalações e equipamentos não são dimensões da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Os instrumentos da auto-avaliação devem ser construídos colectivamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Já existe identidade no agrupamento em Desporto Escolar, Matemática e Segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
64. A auto-avaliação permite melhorar os projectos curriculares de turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. A Assembleia é o órgão máximo e privilegiado para conduzir o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. A auto-avaliação não contribui para desenvolver a identidade do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. O Relatório de Desempenho não é uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Os níveis de formação dos docentes não devem ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. A participação no processo de auto-avaliação deve ser feita através de reuniões de grupos representativos de toda a comunidade educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. A auto-avaliação não possibilita a construção de áreas de excelência no agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. A auto-avaliação mede o grau de autonomia do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Uma comunicação eficaz não depende do Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. A auto-avaliação permite comparar os resultados dos alunos, com os de outras escolas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Os Planos de Recuperação e de Acompanhamento são uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. A Articulação entre os órgãos de gestão deve ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Os órgãos de gestão e administração devem construir os parâmetros e os indicadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. A auto-avaliação permite definir projectos, espaços e recursos comuns ao agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
78. Os objectivos da auto-avaliação devem ser claros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. A Assembleia deve criar o ambiente propício ao desenvolvimento do processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. A auto-avaliação permite melhorar as condições de aprendizagem dos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. Os balanços periódicos sobre a indisciplina não são uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. Os relatórios são um mecanismo muito importante de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. O clima de aprendizagem na sala de aula não é uma área prioritária para a melhoria da qualidade educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84. A Participação e a cooperação não devem ser áreas contempladas na auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85. A participação no processo de auto-avaliação deve ser feita através de reuniões de grupos representativos dos vários estabelecimentos do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86. A auto-avaliação permite a uniformização de documentos em todo o agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87. Deveria existir identidade no agrupamento na área de Língua Portuguesa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88. A auto-avaliação mede a concretização do Projecto Educativo do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89. O Conselho Pedagógico tem como função a análise do processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90. A auto-avaliação não contribui para a inovação das práticas pedagógicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
91. Os Projectos Curriculares de Turma não são uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92. O relatório sobre o Plano Anual de Actividades é uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93. O Clima e o ambiente educativo é uma área prioritária da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94. O Grupo de auto-avaliação deve construir os parâmetros e os indicadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95. Deveria existir identidade no agrupamento na área da Formação para a Cidadania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96. A auto-avaliação tem de ser complementada pela avaliação externa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97. A Assembleia não tem influência no processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98. As reuniões dos órgãos de administração e gestão são um mecanismo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99. Acessibilidade dos recursos deve ser uma área de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100. A auto-avaliação contribui para a identidade do agrupamento, porque analisa o seu funcionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101. As actas das reuniões não são um mecanismo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Espaço para sugestões / opiniões:**

## Inquérito por Questionário (Codificado)

Colega

O presente questionário enquadra-se num estudo que está a ser desenvolvido, no âmbito da dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional, na Universidade Aberta de Lisboa, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Manuela Malheiro Ferreira. O objectivo fundamental do estudo é **Conhecer a Percepção dos Professores e dos Educadores de Infância sobre a Auto-avaliação deste Agrupamento.**

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

Todas as respostas são importantes para o objectivo do estudo, sendo a sua opinião indispensável, pelo que **em todas as questões deverá indicar o seu grau de concordância ou discordância.**

Agradecemos a sua colaboração e informamo-lo(a) que os resultados da investigação serão dados a conhecer a toda a comunidade educativa.

Gratos pela sua colaboração

(Maria Emília Tomás Baptista)

---

**DADOS PESSOAIS**

***Nota: Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente ao objectivo e estudo em causa.  
A confidencialidade dos mesmos será totalmente respeitada.***

**1. Idade (em 2007-12-31)**

Assinale com um X

Menos de 35 anos  De 35 a 45 anos  Mais de 45 anos

**2. Sexo**

Assinale com um X

Feminino  Masculino

**3. Habilitações literárias**

Assinale com um X

Doutoramento

Mestrado

Licenciatura

Bacharelato

Outra. Qual?

**4. Anos de serviço (em 2007-08-31)**

Assinale com um X

Menos de 1 ano  De 1 a 5 anos  De 6 a 15 anos  Mais de 15 anos

---

**5. Nível de ensino que lecciona**

**Assinale com um X**

Pré-escolar       1º Ciclo       2º Ciclo       3º Ciclo

---

**6. Função que exerce ou já exerceu**

**Assinale com um X**

Presidente do Conselho Executivo

Vice-presidente do Conselho Executivo

Assessor

Presidente da Assembleia

Membro da Assembleia

Coordenador de Estabelecimento

Presidente do Conselho Pedagógico

Coordenador de Departamento

Coordenador de Directores de Turma

Delegado de Grupo Disciplinar

Coordenador de Ano

Director de Turma

Outra. Qual?

## AUTO-AVALIAÇÃO DO AGRUPAMENTO

### 1. Qual a principal motivação para que a sua escola/agrupamento desenvolva a auto-avaliação?

*Assinale com um X o seu grau de concordância ou discordância, em relação a cada uma das afirmações:*

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Nº da afirmação
1.1. A auto-avaliação contribui para encontrar pontos fracos e pontos fortes da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
1.2. A auto-avaliação permite medir o grau de satisfação com o trabalho realizado no agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
1.3. A auto-avaliação permite fortalecer a articulação entre os vários órgãos do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23
1.4. A auto-avaliação é um instrumento para prestação de contas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34
1.5. A auto-avaliação serve para a melhoria da qualidade da prestação educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45
1.6. A auto-avaliação contribui para a inovação das práticas pedagógicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40
1.7. A auto-avaliação permite comparar os resultados dos alunos do agrupamento com os de outras escolas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	73
1.8. A auto-avaliação permite melhorar o ambiente de aprendizagem dos alunos, na sala de aula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	75

**2. Indique práticas de auto-avaliação existentes na sua escola e/ou agrupamento**

*Assinale com um X o seu grau de concordância ou discordância, em relação a cada uma das afirmações:*

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Nº da afirmação</b>
2.1. A auto-avaliação faz-se através do Conselho de Docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
2.2. As fichas de avaliação dos alunos são uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
2.3. As reuniões de pais são um mecanismo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24
2.4. O Conselho de Ano é um mecanismo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35
2.5. Os questionários são uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	46
2.6. Os relatórios são mecanismos de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	56
2.7. Os relatórios anuais dos Projectos Curriculares de Turma são uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32
2.8. As actas das reuniões são um mecanismo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31
2.9. O relatório sobre o Plano Anual de Actividades é uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
2.10. O Relatório de Desempenho é uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	67

### 3. Indique factores internos e externos facilitadores da auto-avaliação

*Assinale com um X o seu grau de concordância ou discordância, em relação a cada uma das afirmações:*

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Nº da afirmação
3.1. A política educativa actual facilita a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
3.2. A avaliação externa das escolas facilita a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
3.3. Ter hábitos regulares de auto-avaliação facilita o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25
3.4. A pressão externa para a eficácia do agrupamento facilita o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	47

#### 4. Indique factores internos e externos que dificultam a auto-avaliação

*Assinale com um X o seu grau de concordância ou discordância, em relação a cada uma das afirmações:*

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Nº da afirmação</b>
4.1. A falta de cooperação entre os docentes dificulta a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
4.2. A diversidade de tarefas dos docentes dificulta o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
4.3. A falta de articulação entre os diferentes órgãos do agrupamento dificulta a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26
4.4. A falta de clareza na comunicação dificulta a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	37

5. Indique quais as áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação

**Assinale com um X o seu grau de concordância ou discordância, em relação a cada uma das afirmações:**

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Nº da afirmação
5.1. Os resultados dos alunos devem ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
5.2. A auto-avaliação deve incidir sobre a organização, os métodos e as técnicas de ensino e de aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
5.3. A auto-avaliação deve incidir sobre o enriquecimento curricular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27
5.4. O comportamento e a indisciplina devem ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	49
5.5. A prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa deve ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60
5.6. As actividades extra-curriculares devem ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	63
5.7. As áreas curriculares não disciplinares devem ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
5.8. A acessibilidade dos recursos deve ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	36
5.9. O clima de aprendizagem na sala de aula deve ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	74
5.10. Os níveis de formação dos docentes devem ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	68
5.11. A utilização dos apoios educativos deve ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Nº da afirmação</b>
5.12. Os níveis de formação do pessoal não docente devem ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
5.13. A eficiência da organização e gestão do agrupamento deve ser uma dimensão da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28
5.14. A adopção e utilização de manuais escolares é uma dimensão da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	39
5.15. O cumprimento da escolaridade básica deve ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50
5.16. O estado e a conservação das instalações e equipamentos devem ser dimensões de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	61

## 6. Quem deve participar e de que forma, no processo de auto-avaliação?

*Assinale com um X o seu grau de concordância ou discordância, em relação a cada uma das afirmações:*

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	nº da afirmação
6.1. Só os órgãos de gestão e administração devem participar no processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
6.2. Devem participar no processo de auto-avaliação professores, educadores, pais, alunos e pessoal não docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29
6.3. Os instrumentos de auto-avaliação devem ser construídos colectivamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	62
6.4. O Grupo de Auto-avaliação deve propor os parâmetros e os indicadores de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	59
6.5. Os órgãos de gestão e administração devem indicar os parâmetros e os indicadores da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22
6.6. A participação no processo de auto-avaliação deve ser feita através de reuniões de grupos representativos dos vários estabelecimentos do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	57
6.7. A participação no processo de auto-avaliação deve ser feita através de reuniões de grupos representativos de toda a comunidade educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	69

**7. Quem são os destinatários da auto-avaliação?**

*Assinale com um X o seu grau de concordância ou discordância, em relação a cada uma das afirmações:*

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>nº da afirmação</b>
7.1. O primeiro destinatário da auto-avaliação é a comunidade educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
7.2. A sociedade é um dos destinatários da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
7.3. O Ministério da Educação é um dos destinatários da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	55

**8. Como é que a auto-avaliação pode ser um mecanismo eficaz quer na construção da identidade do agrupamento quer na melhoria do processo educativo?**

*Assinale com um X o seu grau de concordância ou discordância, em relação a cada uma das afirmações:*

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	nº da afirmação
8.1. O relatório de auto-avaliação deve ser divulgado a toda a comunidade escolar, em Assembleia Geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
8.2. O relatório de auto-avaliação deve ser divulgado a toda a comunidade escolar, através de reuniões sectoriais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
8.3. A auto-avaliação permite a construção de objectivos comuns ao agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	41
8.4. A auto-avaliação contribui para a construção da identidade do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	52
8.5. A auto-avaliação permite definir projectos, espaços e recursos comuns ao agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	66
8.6. A auto-avaliação permite a uniformização de documentos em todo o agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	51
8.7. A auto-avaliação possibilita a construção de áreas de excelência no agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	70
8.8. O modelo actual de auto-avaliação do agrupamento é eficaz para a melhoria do processo educativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	38

**9. Que expectativas tem sobre o impacto do processo de auto-avaliação no agrupamento?**

*Assinale com um X o seu grau de concordância ou discordância, em relação a cada uma das afirmações:*

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>nº da afirmação</b>
9.1. Os projectos devem indicar claramente os resultados esperados e as evidências que serão objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	42
9.2. A auto-avaliação contribui para a eficácia do ensino e da aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	53
9.3. A auto-avaliação permite melhorar os Projectos Curriculares de Turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	64
9.4. A auto-avaliação tem de ser complementada pela avaliação externa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	58
9.5. Os objectivos da auto-avaliação devem ser claros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33
9.6. A auto-avaliação mede o grau de concretização do Projecto Educativo do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	48
9.7. A auto-avaliação conduz ao desenvolvimento da autonomia do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	71

**10. Quais as funções dos diferentes órgãos de administração e gestão e das estruturas de orientação educativa , no processo de auto-avaliação?**

*Assinale com um X o seu grau de concordância ou discordância, em relação a cada uma das afirmações:*

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>nº da afirmação</b>
10.1. O Conselho Executivo deve dirigir o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
10.2. A eficácia do processo de auto-avaliação depende do Conselho Executivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21
10.3. O Conselho Executivo tem uma função de charneira para unir a parte pedagógica com a parte administrativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	54
10.4. A Assembleia é o órgão máximo e privilegiado para conduzir o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	65
10.5. O Conselho Pedagógico tem como função a análise do processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	43
10.6. A comunicação por parte do Conselho Pedagógico é determinante na eficácia da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	72
10.7. O Conselho Pedagógico é o órgão fundamental para pôr em prática a melhoria do processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
10.8. As estruturas de orientação educativa devem explicitar áreas e indicadores de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	44

**INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO Nº \_\_\_\_\_**

Colega

O presente questionário enquadra-se num estudo que está a ser desenvolvido, no âmbito da dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional, na Universidade Aberta de Lisboa, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Manuela Malheiro Ferreira. O objectivo fundamental do estudo é **Conhecer a Percepção dos Professores e dos Educadores de Infância sobre a Auto-avaliação deste Agrupamento.**

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

Todas as respostas são importantes para o objectivo do estudo, sendo a sua opinião indispensável, pelo que **em todas as questões deverá indicar o seu grau de concordância ou discordância.**

Agradecemos a sua colaboração e informamo-lo(a) que os resultados da investigação serão dados a conhecer a toda a comunidade educativa.

Gratos pela sua colaboração

(Maria Emília Tomás Baptista)

**DADOS PESSOAIS**

**Nota: Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente ao objectivo e estudo em causa.  
A confidencialidade dos mesmos será totalmente respeitada.**

**1. Idade (em 2007-12-31)**

Assinale com um X

Menos de 35 anos  De 35 a 45 anos  Mais de 45 anos

**2. Sexo**

Assinale com um X

Feminino  Masculino

**3. Habilitações literárias**

Assinale com um X

Doutoramento

Mestrado

Licenciatura

Bacharelato

Outra. Qual?

**4. Anos de serviço (em 2007-08-31)**

Assinale com um X

Menos de 1 ano  De 1 a 5 anos  De 6 a 15 anos  Mais de 15 anos

---

**5. Nível de ensino que lecciona**

**Assinale com um X**

Pré-escolar       1º Ciclo       2º Ciclo       3º Ciclo

---

**6. Função que exerce ou já exerceu**

**Assinale com um X**

Presidente do Conselho Executivo

Vice-presidente do Conselho Executivo

Assessor

Presidente da Assembleia

Membro da Assembleia

Coordenador de Estabelecimento

Presidente do Conselho Pedagógico

Coordenador de Departamento

Coordenador de Directores de Turma

Delegado de Grupo Disciplinar

Coordenador de Ano

Director de Turma

**Outra. Qual?**

## AUTO-AVALIAÇÃO DO AGRUPAMENTO

**Assinale com um X o seu grau de concordância ou discordância, em relação a cada uma das afirmações:**

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
1. A auto-avaliação contribui para encontrar pontos fracos e pontos fortes da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A auto-avaliação faz-se através do Conselho de Docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A política educativa actual facilita a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A falta de cooperação entre os docentes dificulta a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os resultados dos alunos devem ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A utilização dos apoios educativos deve ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. As áreas curriculares não disciplinares devem ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. O relatório de auto-avaliação deve ser divulgado a toda a comunidade escolar, em Assembleia Geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. O primeiro destinatário da auto-avaliação é a comunidade educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. O Conselho Executivo deve dirigir o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. O Conselho Pedagógico é o órgão fundamental para pôr em prática a melhoria do processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. A auto-avaliação permite medir o grau de satisfação com o trabalho realizado no agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. As fichas de avaliação dos alunos são uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
14. A avaliação externa das escolas facilita a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. A diversidade de tarefas dos docentes dificulta o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. A auto-avaliação deve incidir sobre a organização, os métodos e as técnicas de ensino e de aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Os níveis de formação do pessoal não docente devem ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Só os órgãos de gestão e administração devem participar no processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. O relatório de auto-avaliação deve ser divulgado a toda a comunidade escolar, através de reuniões sectoriais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. O relatório sobre o Plano Anual de Actividades é uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. A eficácia do processo de auto-avaliação depende do Conselho Executivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Os órgãos de gestão e administração devem indicar os parâmetros e os indicadores de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. A auto-avaliação permite fortalecer a articulação entre os vários órgãos do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. As reuniões de pais são um mecanismo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Ter hábitos regulares de auto-avaliação facilita o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. A falta de articulação entre os diferentes órgãos do agrupamento dificulta a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
27. A auto-avaliação deve incidir sobre o enriquecimento curricular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. A eficiência da organização e gestão do agrupamento deve ser uma dimensão da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Devem participar no processo de auto-avaliação professores, educadores, pais, alunos e pessoal não docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. A sociedade é um dos destinatários da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. As actas das reuniões são um mecanismo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Os relatórios anuais dos Projectos Curriculares de Turma são uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Os objectivos da auto-avaliação devem ser claros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. A auto-avaliação é um instrumento para prestação de contas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. O Conselho de Ano é um mecanismo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. A acessibilidade dos recursos deve ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. A falta de clareza na comunicação dificulta a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. O modelo actual de auto-avaliação do agrupamento é eficaz para a melhoria do processo educativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. A adopção e utilização de manuais escolares é uma dimensão da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. A auto-avaliação contribui para a inovação das práticas pedagógicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
41. A auto-avaliação permite a construção de objectivos comuns ao agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Os projectos devem indicar claramente os resultados esperados e as evidências que serão objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. O Conselho Pedagógico tem como função a análise do processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. As estruturas de orientação educativa devem explicitar áreas e indicadores de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. A auto-avaliação serve para a melhoria da qualidade da prestação educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Os questionários são uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. A pressão externa para a eficácia do agrupamento facilita o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. A auto-avaliação mede o grau de concretização do Projecto Educativo do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. O comportamento e a indisciplina devem ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. O cumprimento da escolaridade básica deve ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. A auto-avaliação permite a uniformização de documentos em todo o agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. A auto-avaliação contribui para a construção da identidade do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. A auto-avaliação contribui para a eficácia do ensino e da aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
54. O Conselho Executivo tem uma função de charneira para unir a parte pedagógica com a parte administrativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. O Ministério da Educação é um dos destinatários da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Os relatórios são mecanismos de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. A participação no processo de auto-avaliação deve ser feita através de reuniões de grupos representativos dos vários estabelecimentos do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. A auto-avaliação tem de ser complementada pela avaliação externa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. O Grupo de Auto-avaliação deve propor os parâmetros e os indicadores de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. A prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa deve ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. O estado e a conservação das instalações e equipamentos devem ser dimensões de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Os instrumentos de auto-avaliação devem ser construídos colectivamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. As actividades extra-curriculares devem ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. A auto-avaliação permite melhorar os Projectos Curriculares de Turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. A Assembleia é o órgão máximo e privilegiado para conduzir o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. A auto-avaliação permite definir projectos, espaços e recursos comuns ao agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
67. O Relatório de Desempenho é uma prática de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Os níveis de formação dos docentes devem ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. A participação no processo de auto-avaliação deve ser feita através de reuniões de grupos representativos de toda a comunidade educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. A auto-avaliação possibilita a construção de áreas de excelência no agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. A auto-avaliação conduz ao desenvolvimento da autonomia do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. A comunicação por parte do Conselho Pedagógico é determinante na eficácia da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. A auto-avaliação permite comparar os resultados dos alunos do agrupamento com os de outras escolas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. O clima de aprendizagem na sala de aula deve ser objecto de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. A auto-avaliação permite melhorar o ambiente de aprendizagem dos alunos, na sala de aula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>