



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE BRAGA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Autoavaliação de Escola

Paula Cristina Fonseca de Abreu Cepa

Relatório reflexivo teoricamente fundamentado apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação – Especialização em Administração e Gestão Escolar.

Braga, 2012

Resumo

No final do século XX a escola portuguesa deparou-se com uma exigência normativa relativamente à sua autoavaliação, muito devido à sociedade que está cada vez mais atenta à qualidade dos serviços que esta presta. No entanto, só com a publicação da “*Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior*” (Lei nº 31/2002 de 20 de dezembro) é que surgiu a obrigatoriedade de autoavaliação das escolas.

Neste sentido a escola, numa perspetiva de regulação tem de assumir a sua própria avaliação envolvendo toda a comunidade educativa para que todos os setores se sintam parte integrante de um sistema e compreendam as causas e consequências dos resultados obtidos.

A qualidade dos serviços prestados e conseqüente satisfação da comunidade educativa passa pela prestação de contas que decorre da avaliação conduzida pela própria escola, indo ao encontro do estabelecido por lei.

São já conhecidos alguns dispositivos de autoavaliação. Contudo, os seus aplicadores institucionais deparam-se com dificuldades na sua compreensão e contextualização à realidade de cada escola e procuram formação específica para a sua aplicação.

Depois de situar esta problemática no contexto do percurso profissional da autora e das experiências por ela vivenciadas, nomeadamente enquanto elemento da equipa de autoavaliação, este relatório pretende compreender o conceito de autoavaliação e como ele se ganhou significado na organização escolar, descrever e caracterizar um modelo de autoavaliação aplicado num agrupamento de escolas e reinterpretado pelos atores escolares.

Palavras-chave: percurso profissional, avaliação institucional, dispositivos de autoavaliação.

Abstract

By the end of the 20th century, Portuguese schools faced a normative demand as far as their self-evaluation process was concerned, due to a society more and more attentive to the quality of services school provides.

However only after the publication of the *Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior* (Law no. 31/2002 of 20th December) did the schools' self-evaluation process become mandatory.

Therefore school, under a regulation perspective, must assume its self-evaluation process involving the whole educational community so that all sectors involved feel part of a system and understand the causes and consequences of the results achieved.

The quality of the services provided and the consequent satisfaction of the educational community happen because schools must report the results of their self-evaluation process, which matches what was established by law.

Some of the self-evaluation mechanisms are already known. However those who put them into practice come across difficulties in understanding and setting them in each school's reality and look for specific training in order to be able to put them into practice.

After setting this issue in the author's professional course and the experiences she has lived while being part of the self-evaluation team, this report aims to understand the self-evaluation concept and how it gained meaning in the school's organization, describe and characterize a self-evaluation model applied to a school group and reinterpreted by school actors.

Keywords: professional course; institutional assessment; self-evaluation mechanisms.

Índice Temático:

Capítulo II- AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS EM PORTUGAL	16
1. Enquadramento legal e histórico da prática da autoavaliação nas escolas	16
2. Projetos de avaliação das escolas em Portugal	18
2.1- Observatório da Qualidade da Escola (1992-1999)	19
2.2- Modelo de Certificação de Qualidade nas Escolas Profissionais	20
(1997- 2000).....	20
2.3- Projeto Qualidade XXI (1999-2002)	20
2.4- Programa de Avaliação Integrada das Escolas (1999-2002)	21
2.5- Projeto Melhorar a Qualidade	22
2.6- Programa AVES — Avaliação de Escolas Secundárias.....	23
(iniciado em 2000)	23
2.7- Projeto de Aferição da Efetividade da Autoavaliação das Escolas.....	24
(2004-2006).....	24
2.8- O Programa de Avaliação Externa das Escolas (2006...)	24
Capítulo III- DIMENSÕES E MODALIDADES DE AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS	29
1-A necessidade social e política de avaliar as escolas	29
2- Conceito de Avaliação de escola	33
3- Os modelos de avaliação dominantes.....	34
4. Modalidades de avaliação	37
4.1-Avaliação Externa	38
4.2- Avaliação Interna	40
4.3-Autoavaliação	41
4.4- Avaliação Externa e Autoavaliação	44
4.5- Avaliação Formativa e Avaliação Sumativa.....	46
Capítulo IV- A AUTOAVALIAÇÃO NO AGRUPAMENTO FOZ DO NEIVA	50
1- Contextualização	50
2. Metodologia	51
3- Caraterização do Agrupamento	53
4- O processo de Autoavaliação	55
4.1- A primeira equipa de autoavaliação	55
4.2- Desenvolvimento do processo de autoavaliação com o modelo CAF	56
4.3- Projeto de autoavaliação em rede (PAR)	60
Conclusão.....	86
Bibliografia	90
ANEXOS.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro de referência do Modelo de Avaliação Externa	26
Figura 2- Avaliação Externa e Avaliação Interna	41
Figura 3 – Processo Avaliativo	43
Figura 4 – Estrutura da CAF	58
Figura 5 – Logótipo do PAR do Agrupamento Foz do Neiva	64

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1– Projetos de avaliação das escolas em Portugal	28
Quadro 2 - Modelos de avaliação, Marchesi e Martín (1999)	36
Quadro 3 – Perspetivas da avaliação	46
Quadro 4 – As dimensões de uma avaliação (segundo Worthen e Sanders, 1987)	47
Quadro 5- Comparação entre avaliação formativa e avaliação sumativa	48
Quadro 6 – Documentos internos analisados	53
Quadro 7- Fases da Implementação da CAF	57
Quadro 8 – Setores que constituem o “Grupo de Focagem” do Agrupamento Foz do Neiva	65
Quadro 9- Número de respostas à questão 2 do inquérito por questionário	68
Quadro 10- Área prioritária a avaliar	68
Quadro 11- Situação atual, evolução recente e questões de avaliação relativos à área prioritária a avaliar “3. Desenvolvimento curricular”	69
Quadro 12- Respostas à questão 4 e 5. Situação atual, evolução recente e questões de avaliação relativos à área prioritária a avaliar “3. Desenvolvimento curricular”	69
Quadro 13- Quadro de referência- “3.2 – Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa”	72
Quadro 14 –Referencial -“Escola como lugar de aprendizagem da Restante comunidade educativa”	75
Quadro 15- Tabela de tratamento de dados das respostas ao questionário aos alunos EFA	78
Quadro 16- Tabela de tratamento das entrevistas relativas ao elemento constitutivo, Curso de Educação Formação Adultos (EFA)	79
Quadro 17- Lista de Verificação relativa ao elemento constitutivo, Curso de Educação Formação Adultos (EFA)	80
Quadro 18- Análise de dados relativos à área “3.2- Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa”	81
Quadro 19- Propostas de melhoria e recomendações relativos à área “3.2 – Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa”	82

AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo só foi possível graças à colaboração e ao contributo de forma direta ou indireta, de várias pessoas e instituições, às quais gostaria de dirigir algumas palavras de agradecimento e profundo reconhecimento, em particular:

ao Prof. Doutor Joaquim Machado pela inestimável ajuda na orientação deste estudo, pela exigência de método e rigor, pela constante orientação científica, pela revisão crítica do texto, pelos esclarecimentos, opiniões e sugestões, pelos conselhos, pela acessibilidade, sinceridade e simpatia demonstradas e pelo permanente estímulo no acompanhamento do trabalho realizado;

à Direção do Agrupamento Foz do Neiva pela preciosa ajuda e facilidades oferecidas na obtenção dos dados necessários ao desenvolvimento do estudo;

aos elementos da equipa PAR do Agrupamento Foz do Neiva pela inestimável cooperação de trabalho na produção de documentos sem os quais este estudo não seria possível;

aos meus colegas e amigos, pela solícita colaboração, incentivo, amizade e espírito de entreaajuda;

por último, mas não menos importante, ao Manel, ao Miguel e ao Gil pela compreensão impagável, pelas ausências em diversos momentos familiares sustentados pelo interminável encorajamento a fim de prosseguir a elaboração deste trabalho;

aos meus pais promotores da minha formação académica e incentivadores de todos os projetos que desenvolvi até ao momento.

A todos, enfim, reitero o meu apreço e a minha eterna gratidão.

Introdução

Segundo Pimenta (1999), existem três tipos de saberes que contribuem para a construção da identidade dos professores, de entre os quais destaco “Os saberes de experiência” adquiridos pelo professor desde a sua época de aluno, quando tem contato com diversos professores, cuja experiência pode ser significativa ou não para a sua vida”. Por seu lado, Perrenoud afirma que “o profissional reflexivo deve, acima de tudo, ser capaz de dominar sua própria evolução, construindo competências e saberes novos ou mais profundos a partir de suas aquisições e de sua experiência” (2002, p.20).

É neste contexto e seguindo o “Ciclo de vida profissional dos professores” proposto por Huberman (1989) que elaborei um relatório reflexivo referente à minha atividade docente. Esta análise crítica para além de responder a uma das condições para a obtenção do Mestrado em Ciências da Educação Administração e Organização Escolar, servirá certamente como reflexão sobre a melhoria da qualidade do processo ensino/aprendizagem e desenvolvimento pessoal.

Assim, este relatório reflexivo descreve uma “viagem” pela vida de um professor e pelos papéis que este desempenha ao longo do seu percurso profissional. É neste enquadramento e no cumprimento das tarefas adstritas ao cargo de vice-presidente do conselho executivo que surge a análise de um percurso coletivo sobre a *Autoavaliação de Escola*. Trata-se de um percurso não linear que, pressionado pela obrigação legal de proceder à autoavaliação do agrupamento, começa por valer-se dos recursos de que a escola dispõe, vai à procura de fundamentação teórica e procedimentos práticos balizados e constrói um dispositivo de autoavaliação contextualizado. Este relatório reflexivo assenta, assim, na implementação de um processo de autoavaliação, coordenado por uma equipa constituída *ad hoc* com elementos de um Agrupamento de Escolas.

Qualquer atividade humana está sujeita a uma avaliação que deveria pressupor a melhoria e eficácia do desempenho dos seus intervenientes. Entre estas atividades, encontramos a atividade educativa que tem despoletado mecanismos de organização e

gestão na tentativa de responder às cada vez maiores solicitações e exigências da sociedade atual.

Só efetuando a autoavaliação, as escolas são capazes de aferir o que podem aperfeiçoar para ir de encontro à satisfação do seu público-alvo. As escolas são diferentes umas das outras e avaliá-las exige o seu conhecimento. Para o conhecimento da escola contribui a recolha e análise de informações, o estudo das suas práticas e dos processos de ensino aprendizagem que nela se desenvolvem, a inquirição da gestão dos seus recursos (humanos, materiais, financeiros) e das relações que mantém com o exterior.

O primeiro capítulo acompanha o percurso profissional da autora e contextualiza a emergência da avaliação da escola como problemática inserida nas preocupações do Agrupamento de escolas e dos profissionais diretamente responsabilizados pela implementação do processo de autoavaliação institucional.

No segundo capítulo, faz-se o enquadramento político e social da avaliação institucional e evocam-se alguns projetos de avaliação das escolas em Portugal. No terceiro capítulo, explicitam-se fundamentos sociais e políticos da necessidade de avaliar as escolas, distinguem-se dimensões e modalidades de avaliação de escola e caracterizam-se os modelos de avaliação dominantes.

No quarto capítulo, é apresentado o dispositivo de autoavaliação implementado no Agrupamento Foz do Neiva, cujo estudo efetuado teve por base vários documentos facultados pelo Agrupamento, a observação participante da autora enquanto elemento da equipa atual de autoavaliação e entrevistas. Este capítulo apresenta também as técnicas de tratamento e análise de dados utilizadas e que possibilitaram a exemplificação da aplicação do modelo. Procedemos à descrição da implementação do processo de autoavaliação no agrupamento recorrendo ao contexto e às causas que motivaram o processo.

Por último, concluímos o nosso relatório expondo algumas considerações finais acerca da elaboração deste estudo.

Capítulo II- AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS EM PORTUGAL

1.Enquadramento legal e histórico da prática da autoavaliação nas escolas.

Na última década do século XX verificou-se o crescimento da importância atribuída à questão da autoavaliação das escolas. O enquadramento social e legislativo obrigou a uma mudança de atitude por parte dos diferentes atores do setor educativo relativamente a esta questão. Se anteriormente pouco, ou nada se fazia em termos de avaliação de escolas, atualmente é um dos temas mais debatidos e merecedores de preocupação em termos de existência e aplicabilidade. A qualidade surge como uma exigência no contexto social em que vivemos, a circulação cada vez mais fácil e rápida da informação, o conhecimento dos direitos dos cidadãos e dos mecanismos para os acionar, colocaram à escola questões relacionadas com a satisfação dos seus utentes, podendo estes serem vistos como clientes. Atendendo a este contexto, suportado pela legislação que atribuí à escola uma maior autonomia no desenvolvimento de mecanismos que promovam a autorregulação das suas dinâmicas e levem à obtenção de soluções para os problemas detetados ou então à melhoria dos contextos existentes, a cultura de avaliação instituída e exigida coloca à escola o desafio de prestar contas à sua comunidade e à tutela.

A primeira abordagem feita à avaliação surge com a Lei nº 46/86, de 10 de outubro - *Lei de Bases do Sistema Educativo*, que, no artigo 49º (Avaliação do sistema educativo), diz: “O sistema educativo deve ser objeto de avaliação continuada, que deve ter em conta os aspetos educativos e pedagógicos, psicológicos e sociológicos, organizacionais, económicos e financeiros e ainda os de natureza político-administrativa e cultural”. O Decreto-Lei 43/89 de 3 de fevereiro, que estabeleceu o regime jurídico da autonomia da escola a aplicar às escolas oficiais dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e às do ensino secundário, apenas faz referência no artigo 26º à “avaliação do sistema”, à “avaliação sistemática da qualidade

pedagógica” e aos “resultados educativos”, sem definir concretamente “as estruturas e mecanismos mais adequados para proceder à avaliação”. Mais tarde, o Decreto-Lei 115-A/98, de 4 de maio, introduziu o *Regime de autonomia, administração e gestão das escolas* e definiu que “a autonomia das escolas e a descentralização constituem aspetos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objetivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação”, atribuindo certa importância à avaliação de escola na medida que a considera um instrumento necessário ao seu desenvolvimento organizacional.

Posteriormente, decorrente do já referido artigo 49º da *Lei de Bases do Sistema Educativo*, Lei nº 46/86, de 14 de Outubro, foi publicada a Lei nº 31/2002 de 20 de dezembro, designada por “*Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior*”. No seu artigo 5º esclarece que “a avaliação estrutura-se com base na autoavaliação a realizar em cada escola ou agrupamento de escolas e na avaliação externa.” O artigo 6º estabelece a autoavaliação com carácter obrigatório e a desenvolver-se nos termos definidos no mesmo artigo. A avaliação deve atender a parâmetros de conhecimento científico, de carácter pedagógico, organizativo, funcional, de gestão, financeiro e socioeconómico. Estes parâmetros são concretizáveis nos indicadores (catorze ao todo), nomeados no artigo 9º e relativos à organização e funcionamento das escolas e respetivos agrupamentos. Ainda no artigo 14º, é definido o sentido de orientação dos resultados da autoavaliação que se pretende serem interpretados de forma integrada e contextualizada, levando à formulação de propostas concretas relativamente aos objetivos gerais e específicos aí estabelecidos (organização do sistema educativo; estrutura curricular; formação inicial, contínua e especializada dos docentes; autonomia, administração e gestão das escolas; incentivos e apoios diversificados às escolas; rede escolar; articulação entre o sistema de ensino e o sistema de formação; regime de avaliação dos alunos).

No fundo, esta Lei aborda todas as dimensões relacionadas com a avaliação do sistema educativo e pode-se considerar o ponto de viragem motivador de uma nova

perspetiva de avaliação: a Inspeção Geral da Educação (IGE) assumiu a responsabilidade na realização da avaliação externa e as escolas a realização da autoavaliação. Um dos grandes dilemas relativos à autoavaliação, decorrente desta Lei, surge na medida em que esta não define um modelo a implementar.

Neste sentido, o Despacho conjunto nº 370/2006 de 3 de Maio assume como um dos objetivos da política educativa o enraizamento da cultura e da prática da avaliação do sistema da educação e neste sentido procede “à constituição de um grupo de trabalho com o objetivo de estudar e propor os modelos de autoavaliação e de avaliação externa dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, e definir os procedimentos e condições necessários à sua generalização, tendo em vista a melhoria da qualidade da educação e a criação de condições para o aprofundamento da autonomia das escolas.

O relatório do grupo de trabalho conclui que, pelo facto de um grande número de escolas possuírem projetos no âmbito da autoavaliação e terem mecanismos em funcionamento, não era justificável aplicar um modelo uniforme e comum a todas as escolas.

2. Projetos de avaliação das escolas em Portugal

O mesmo Despacho (nº 370/2006) considera que em Portugal não se verificava na altura, uma prática regular de avaliação de escolas, no entanto refere que se desenvolveram vários projetos de autoavaliação e avaliação externa que revelavam conhecimentos e experiências importantes sobre o assunto: Observatório da Qualidade da Escola (1992-1999), o Modelo de Certificação de Qualidade nas Escolas Profissionais (1997- 2000), o Projeto Qualidade XXI (1999-2002); Programa de Avaliação Integrada das Escolas (1999-2002), o Programa AVES — Avaliação de Escolas Secundárias (iniciado em 2000), o Projeto Melhorar a Qualidade (2000-2004), o Projeto de Aferição da Efetividade da

Autoavaliação das Escolas (2004-2006). Acrescenta-se o Programa de Avaliação Externa das Escolas que teve início em 2006, após a publicação do anterior despacho.

2.1- Observatório da Qualidade da Escola (1992-1999)

O Observatório da Qualidade da Escola surge na sequência de um conjunto de estudos internacionais inseridos em dois projetos: INES (Indicadores dos Sistemas Educativos) da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e Monitorização e Indicadores de Desempenho das Escolas. Este modelo desenvolveu-se com o PEPT 2000- programa de promoção da escolaridade básica de nove anos e de combate ao abandono e ao insucesso escolar no ensino básico. Este programa envolveu escolas do 2º e do 3º ciclo e abrangia em 1999 cerca de 1000 escolas (dados do DAPP, 2000). Os seus objetivos eram: “A produção de informação sistemática sobre as escolas; A promoção da qualidade da escola; A mobilização das comunidades em torno das suas escolas; A introdução de uma reforma cultural na gestão escolar, tornando-a mais transparente e rigorosa, capaz de se planear de uma forma estratégica e de avaliar os seus resultados” (Clímaco,1995, p.7). O Observatório pretendia ser um “instrumento estruturador e estruturante do conhecimento que as organizações precisam de produzir para si próprias e para os outros” (Clímaco, 1995, p.7). Este projeto assentava em práticas de autoavaliação a partir de um sistema de informação que abrangia o contexto familiar, recursos educativos, contexto escolar, funcionamento da escola e resultados dos alunos. Os instrumentos para aplicação do modelo eram fornecidos à escola com a validação de cada indicador já efetuada. Este modelo apontava, segundo o Conselho Nacional da Educação (CNE), para a promoção da autonomia da escola, para a mudança da cultura instalada acerca da gestão das escolas e para a promoção de informação sistemática sobre estas. Na verdade o sistema de avaliação que proposto visava contribuir para “a elaboração do plano de desenvolvimento de cada escola ou do seu projeto educativo”. (Clímaco,1995, p.19).

2.2- Modelo de Certificação de Qualidade nas Escolas Profissionais

(1997- 2000)

O Modelo de Certificação da Qualidade nas Escolas Profissionais foi coordenado pela ANESPO – Sociedade Nacional das Escolas Profissionais e desenvolvido numa parceria entre instituições portuguesas e estrangeiras nomeadamente da Dinamarca, França e Reino Unido. O seu principal objetivo prendia-se com a certificação de qualidade do ensino profissional que fosse reconhecida por instituições públicas e privadas, sobretudo pelos agentes sociais e económicos. O programa trabalhava as áreas de gestão e direção, estudantes, prática de formação e controlo e avaliação da qualidade, conceção, operacionalização, implementação e aquisição.

Os seus principais objetivos eram "Identificar Modelos de Certificação da qualidade existentes, a partir da experiência dos parceiros internacionais e nacionais; Elaborar uma proposta de Modelo de Certificação da qualidade para o ensino Profissional, suportado por um conjunto de instrumentos adequados à sua implementação; Promover, junto das escolas, a ideia da qualidade como possibilidade de melhoria do subsistema educativo; Aplicar o Modelo proposto, às escolas Profissionais, através de metodologias de investigação; Creditar o Modelo junto de diferentes atores com fortes responsabilidades, quer no Sistema educativo, quer na Certificação da Qualidade, quer ainda no mundo empresarial; Avaliar o projeto e divulgar os resultados junto de redes nacionais e internacionais, ligadas ao ensino profissional e ao mundo do trabalho" (CNE, 2005, p. 39-40).

2.3- Projeto Qualidade XXI (1999-2002)

O Projeto Qualidade XXI introduziu o carácter participativo da autoavaliação sob o acompanhamento de um consultor externo. A responsabilidade da sua aplicação recaiu sobre o Instituto de Inovação Educacional tendo por base um projeto piloto de âmbito europeu que visava a Avaliação da Qualidade na Educação Escolar. Este projeto foi aplicado

nas escolas de 2º e 3º ciclos do ensino básico e nas escolas secundárias. Os principais objetivos eram “fomentar o uso sistemático de dispositivos de autoavaliação por parte das escolas básicas e secundárias, fomentar e enriquecer a reflexão sobre as questões relativas à avaliação e à construção da qualidade educacional, permitir a fundamentação de decisões sobre esta matéria, aos diversos níveis, criar condições para, numa despectiva de longo prazo, se proceder à generalização progressiva de estratégias de autoavaliação nas escolas” (CNE, 2005, p.37). Os domínios em avaliação eram “resultados da aprendizagem, processos internos ao nível da sala de aula, processos internos ao nível da escola e relações com o contexto” (CNE,2005, p.38).

Foram fornecidos às escolas participantes (8 em Portugal) documentos de apoio, nomeadamente Diretrizes e o Guia prático de autoavaliação. Em cada escola foi constituído um grupo de trabalho designado por Grupo Monitor onde estavam representados os professores, representantes do pessoal não docente, alunos, encarregados de educação e direção. A principal função do Grupo Monitor era definir um plano de autoavaliação, através da auscultação dos vários grupos representados. A partir deste procedimento eram selecionadas as áreas a avaliar e sequencialmente elaborado um plano de melhoria. Este processo era acompanhado por um consultor externo chamado de “amigo crítico” que tinha como função analisar e salientar possíveis alterações numa perspetiva auxiliadora do trabalho desenvolvido: instrumentos construídos para aplicação e estratégias a utilizarem.

2.4- Programa de Avaliação Integrada das Escolas (1999-2002)

O Programa de Avaliação Integrada das Escolas (PAIE) surgiu como um modelo de avaliação externa desenvolvido pela Inspeção Geral da Educação (IGE) e que tinha como princípios orientadores a intervenção estratégica e integrada (contempla as diversas facetas da realidade escolar – meios, processos, resultados e atores, é realizada por equipas de inspetores), intervenção intencional, convergência de interesses (externa e interna) e intervenção com consequências. Este modelo integrou o ensino pré-escolar, o ensino básico

e o ensino secundário. Clímaco aponta como principais objetivos do PAIE: “a valorização das aprendizagens e qualidade da experiência escolar dos alunos; a identificação dos pontos fracos e fortes do desempenho da escola; a indução da autoavaliação; a contribuição para a regulação do sistema e criação de maiores níveis de exigência na vida da escola (2005, p.217).

O PAIE, apesar de assentar na centralidade do sucesso e desempenho dos alunos, reporta a avaliação a uma análise de outras dimensões como a organização e gestão escolar, a gestão pedagógica, o processo ensino/aprendizagem, o contexto socioeconómico e familiar.

2.5- Projeto Melhorar a Qualidade

O Projeto Melhorar a Qualidade ou a aferição da Efetividade da Autoavaliação das Escolas é outro modelo de autoavaliação que surgiu de uma parceria entre a AEEP - Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo (AEEP) e a QUAL - empresa de Formação e Serviços em Gestão de Qualidade, Lda. Baseou-se no Modelo de Excelência da EFQM [*European Foundation for Quality Management*], com adaptações ao contexto escolar. Os objetivos do projeto eram sobretudo estimular a melhoria contínua das escolas, pela identificação das áreas onde é necessário melhorar e partilhar a experiência, os conhecimentos e as “boas práticas”. Os critérios de análise são nove: liderança, política e estratégia, pessoas, parcerias e recursos, processos, resultados-clientes, resultados-pessoas, resultados-sociedade e resultados-chave do desempenho e desenvolvem-se em trinta subcritérios. Cada escola tinha uma equipa de autoavaliação coordenada por um “animador de melhoria” interno e que contavam como apoio de um consultor da QUAL. Tendo por base o Projeto Melhorar a Qualidade, o Instituto Nacional de Administração (INA) propôs, nos cursos de Gestão e Administração que as escolas adotassem o CAF (*Common Assessment Framework* – Estrutura de Avaliação Comum) como modelo de autoavaliação.

2.6- Programa AVES — Avaliação de Escolas Secundárias

(iniciado em 2000)

O Programa Aves é um programa de autoavaliação e baseia-se no modelo de avaliação das escolas do *Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo*, criado pela *Fundación Santa Maria*, de Espanha. Em Portugal é desenvolvido pela Fundação Manuel Leão com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian. É um modelo que, segundo Azevedo, “valoriza quer as dinâmicas de autoavaliação, apoiadas por mecanismos externos e independentes de recolha e tratamento (inicial) da informação, quer uma visão integrada dos processos avaliativos” (2002, pg. 71).

Este programa defende oito princípios orientadores: Formatividade, não controlo ou supervisão; Longitudinalidade (decorre ao longo de vários anos); Participação voluntária das escolas, Integração; Garantia de confidencialidade; Valor acrescentado de cada escola, Articulação da avaliação externa (equipa externa) com a avaliação interna (equipa interna); As escolas como organizações aprendentes. Os seus objetivos são conhecer os processos educativos de cada escola, descrever as mudanças que se produzem nos diversos campos da organização escolar, analisar o impacto das mudanças, analisar e informar as escolas do “valor acrescentado” que produzem, permitir que cada escola analise os resultados obtidos e os compare com outras escolas com características similares, elaborar modelos explicativos da informação obtida, colaborar na formulação e aplicação de uma estratégia de melhoria, conhecer melhor os fatores da qualidade da educação, em Portugal.

O modelo valoriza as seguintes dimensões: contexto sociocultural da escola, organização da escola e clima organizacional, estratégias de aprendizagem, processos de ensino e de organização pedagógica e resultados escolares dos alunos (CNE, 2005, p. 41-42).

Trata-se de um modelo de autoavaliação executado por uma entidade externa, neste caso privada. A recolha e tratamento de dados é da responsabilidade da escola, o que leva à

autorreflexão com vista à melhoria. A avaliação externa complementa a interna com análise comparativa que faz dentro da rede de escolas que adotaram o modelo.

2.7- Projeto de Aferição da Efetividade da Autoavaliação das Escolas

(2004-2006)

O Projeto de Aferição da Efetividade da Autoavaliação das Escolas é um modelo de avaliação externa na modalidade de meta avaliação que segundo a IGE procura responder à pergunta: “Qual é a efetividade da autoavaliação que a escola faz da qualidade do seu funcionamento e dos serviços que presta, por forma a desenvolver ações que contribuam para reforçar os seus pontos fortes e superar os pontos fracos?”. Tem como objetivos:

Identificar aspetos-chave na aferição da autoavaliação enquanto atividade promotora do desenvolvimento das escolas; Desenvolver uma metodologia inspetiva de meta-avaliação (...); Promover nos estabelecimentos de educação e ensino uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade, mediante uma atitude crítica e de autoquestionamento, tendo em vista a qualidade dos processos e dos resultados; Contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de aperfeiçoamento institucional focalizado e estratégico; Acompanhar o desenvolvimento de dispositivos externos de suporte à autoavaliação nas escolas (2005 p.4).

O projeto abrange o ensino pré-escolar, o ensino básico e secundário. A avaliação é feita por equipas de dois inspetores e tem a duração máxima de dez dias, sendo o resultado transmitido à escola posteriormente. Este projeto terminou em 2006, iniciando-se nesse ano o projeto-piloto de avaliação externa das escolas.

2.8- O Programa de Avaliação Externa das Escolas (2006...)

O Programa de Avaliação Externa das Escolas é um modelo de avaliação externa com a particularidade de incentivar a autoavaliação das escolas e que se encontra estruturado em três fases: Fase I- Projeto-Piloto, Fase II- Primeiro Ciclo Avaliativo; Fase III- Segundo Ciclo Avaliativo.

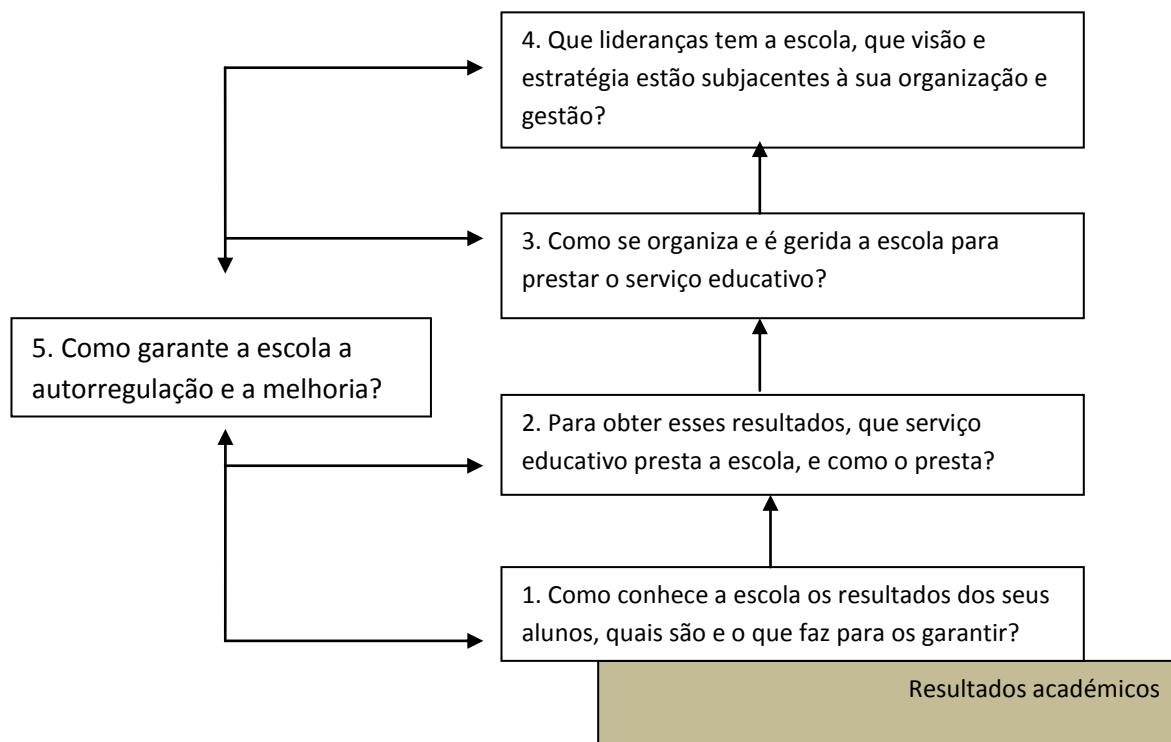
Em 2006, o Ministério da Educação nomeou um grupo de trabalho de avaliação das escolas para construir referenciais para a avaliação externa e a autoavaliação das escolas, através do desenvolvimento de um modelo de avaliação externa, que se articulasse estreitamente com a autoavaliação das escolas. Para testar o modelo, o grupo de trabalho levou a cabo um projeto-piloto de avaliação externa, para o qual foram convidadas todas as unidades de gestão, escolas e agrupamentos. (Coelho et al, 2008, p.63).

Os objetivos da Avaliação Externa das Escolas definidos pela IGE são:

Fomentar nas escolas uma interpelação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados; Articular os contributos da avaliação externa com a cultura e os dispositivos da autoavaliação das escolas; Reforçar a capacidade das escolas para desenvolverem a sua autonomia; Concorrer para a regulação do funcionamento do sistema educativo; Contribuir para o melhor conhecimento das escolas e do serviço público de educação, fomentando a participação social na vida das escolas. A construção destes objetivos centra na escola a finalidade e a utilidade da avaliação externa. A escola é o primeiro destinatário e a unidade central de análise, pois a avaliação externa pretende, antes de mais, constituir-se como um instrumento útil para a melhoria e o desenvolvimento de cada escola. (2006-2011, p.8)

O quadro de referência construído contempla cinco domínios de análise representados no esquema da figura 1:

Figura 1 – Quadro de referência do Modelo de Avaliação Externa.



Fonte: IGE -*Avaliação Externa das Escolas: Avaliar para a Melhoria e a Confiança – 2006-2011*, pg.9

Cada um dos domínios contempla um conjunto de fatores estruturantes para os quais foram elaboradas questões chave que serviram de instrumento de preparação das escolas, bem como de harmonização de critérios dos avaliadores, embora não se pretendesse resposta a todas as questões nem abranger todos os aspetos possíveis a avaliar nas escolas. Foram muitas as escolas que adotaram este quadro de referência para o desenvolvimento da sua autoavaliação.

O Despacho Conjunto n.º 4150/2011, de 4 de março, cria um grupo de trabalho com a objetivo de apresentar uma proposta de modelo para o novo ciclo do Programa de Avaliação Externa das Escolas. Este grupo de trabalho criou um novo quadro de referência e novos instrumentos de avaliação. Entre as alterações nos procedimentos e nos instrumentos de trabalho, o Grupo simplificou o quadro de referência, o acesso à informação estatística

das escolas a avaliar, o alargamento da auscultação da comunidade e a sequência da avaliação. Neste sentido, são sete mudanças mais significativas, face ao modelo aplicado de 2006 a 2011: a redução de cinco para três domínios de análise (resultados, prestação do serviço educativo, liderança e gestão); a aplicação prévia de questionários de satisfação à comunidade; a utilização do valor esperado na análise dos resultados das escolas; a auscultação direta das autarquias (em painel separado); a introdução de um novo nível na escala de classificação (excelente); a necessidade de produção e aplicação de um plano de melhoria em cada escola avaliada; a variabilidade dos ciclos de avaliação. Foi ainda proposta a criação de uma instância específica de recurso interposto pelas escolas avaliadas. (CNE,2006-2011,p.62)

Projeto	Realização	Entidade responsável	Escolas participantes	Âmbito	Princípio orientador	Modelo	Critérios/ Instrumentos	Vantagens	Obstáculos
Observatório da Qualidade da Escola	1992-1999	GEP/Ministério da Educação	Cerca de 1000 escolas	Programa Educação para Todos (PEPT)	Produção sistemática de informação sobre o desempenho global das escolas	Autoavaliação e monitorização	Contexto sócio-familiar dos alunos; Ensino; Funcionamento da escola; Resultados educativos	Representa o primeiro esforço no sentido de avaliar o desempenho das escolas em Portugal	Processo de recolha de dados; Escassez de tempo; Insuficiente acompanhamento das escolas
O Projeto de Certificação de Qualidade nas Escolas Profissionais	1997- 2001	Associação Nacional das Escolas Profissionais (ANESPO) com colaboração de parceiros internacionais de França, Reino Unido (Escócia) e Dinamarca	Escolas Profissionais	Programa Leonardo da Vinci	Certificar a qualidade do ensino profissional.	Auditorias externas independentes	Contexto do mercado profissional local, nacional e europeu	Reconhecimento internacional sobretudo europeu dos cursos oferecidos	
Projeto Qualidade XXI	1999-2002	Instituto de Inovação Educacional (IIE)	Escolas nacionais EB2,3 Ciclos e Secundário	Projeto Piloto Europeu «Avaliação da Qualidade na Educação Escolar»	Fomento de estratégias para a melhoria da qualidade educacional das escolas	Autoavaliação	Grupo monitor do projeto; 'Amigo crítico'; Plano de autoavaliação; Plano de Ação para a Melhoria da Qualidade da Escola	Constituição e funcionamento de redes e parcerias entre as escolas	Indisponibilização dos instrumentos de trabalho às escolas; Não consideração das experiências de avaliação anteriores; Inviabilização do recrutamento do "amigo crítico"
Programa Avaliação Integrada das Escolas	1999-2002	Inspeção Geral da Educação (IGE)	30% dos estabelecimentos do sistema escolar	Renovação do papel da IGE no desenvolvimento do sistema escolar	Papel de intervenção relevante na avaliação do desempenho das escolas, valorizando a autonomia de gestão de cada escola	Avaliação externa integrada	Organização e gestão escolar; Clima relacional, participativo e de liderança; Processo de ensino e aprendizagem; Contexto sócio familiar; Resultados do desempenho dos alunos	Assenta nas experiências avaliativas antecedentes, salvaguardando vantagens da adequação às realidades locais; a escola é concebida como um todo complexo, sendo a análise multidimensional	Centralidade exagerada no desempenho dos alunos; Falta de visibilidade do programa; Ambição do programa; Inexistência de avaliadores com formação e experiência
Projeto Melhorar a Qualidade	2000-2004	Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo (AEEP) e QUAL, Formação e Serviços em Gestão da Qualidade	Cerca de 50 escolas	Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management	Proporcionar às escolas associadas a possibilidade de realização de um exercício voluntário de autoavaliação	Autoavaliação (adaptação do Modelo de Excelência da EFQM)	Liderança; Gestão das pessoas; Política e estratégia; Parcerias e recursos; Processos; Resultados-pessoas; Resultados-clientes; Resultados-sociedade; Resultados-chave do desempenho	Partilha de conhecimentos e de boas práticas entre os, Estabelecimentos de ensino	Pouca adesão por parte das escolas
Programa AVES – Avaliação de Escolas Secundárias	2000-...	Fundação Manuel Leão	33 escolas	Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo (IDEA) da Fundación Santa Maria	Interrelacionar a identificação dos fatores da qualidade do desempenho das escolas com as ações e projetos que mobilizam em ordem à melhoria do desempenho	Modelo de dinâmicas de autoavaliação apoiadas por mecanismos externos, organizado em quatro níveis: entrada, contexto, processos e resultados	Contexto sociocultural; Processos de escola; Processos de sala de aula; Resultados escolares dos alunos	Adesão voluntária dos Estabelecimentos de ensino	
Projeto Aferição da Efetividade da Autoavaliação das Escolas	2004-2006	Inspeção Geral da Educação (IGE)	250 escolas	Quadro de autonomia das escolas	Desenvolvimento e consolidação de uma atitude crítica de auto questionamento relativa ao desempenho das escolas	Meta avaliação; aferição e autoavaliação	Visão estratégica da autoavaliação; Valorização dos recursos; Melhoria dos processos estratégicos; Efeitos nos resultados educativos	Produção de informação de retorno para as escolas assente numa cultura institucional de qualidade; Reconhecimento da importância da avaliação no novo contexto de autonomia das escolas	
Programa de Avaliação Externa das Escolas	2006-...	Ministério da Educação	102 escolas	Nomeação de um grupo de trabalho de avaliação das escolas	Desenvolvimento de referenciais para os processos de avaliação externa e de autoavaliação, possibilitando a comparação de boas práticas das escolas	Avaliação externa e autoavaliação	Avaliação externa: resultados; prestação do serviço educativo; organização e gestão escolares; liderança; capacidade de autorregulação e progresso na escola	Implementação de contratos de desenvolvimento, considerando os resultados da avaliação; Reforço da autonomia das escolas	

Quadro 1 – Projetos de avaliação das escolas em Portugal

Adaptado de Coelho *et al.* (2008: 66-67)

Capítulo III- DIMENSÕES E MODALIDADES DE AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS

1-A necessidade social e política de avaliar as escolas

A educação tem sido um tema muito debatido nas últimas décadas, especialmente no que diz respeito à avaliação das escolas e à sua melhoria. A sociedade vive momentos de rápidas mudanças que passa pela atribuição de novas dimensões à escola. A partir da última metade do século XX o modelo tradicional de escola, centrado na aprendizagem de cálculos matemáticos simples e na leitura e escrita é ultrapassado face às novas exigências sociais e políticas. A família deixa de ser o núcleo central de aprendizagem das crianças e a escola assume um papel importante na sua educação cívica e social.

Apesar de a escola não poder chamar a si todas as responsabilidades educacionais, viu este papel reforçado na medida em que a mulher passou a trabalhar fora de casa e passou a não dispor de tempo para exercer a função educadora na sua plenitude como a conhecíamos no início do século XX, em Portugal. Por outro lado a crescente democratização da sociedade, a escolaridade obrigatória e os sucessivos alargamentos ditaram, bem como as políticas implementadas, a permanência mais prolongada das crianças no espaço escolar e a massificação da educação. Esta situação aliada à grande evolução tecnológica e conseqüente circulação da informação colocou à escola novos desafios e exigências a que não estava habituada. A escola deixou de ser vista como a única fonte do saber e principal condutor de prestígio e posição social. Hoje, existem inúmeras fontes de informação de fácil acesso e que asseguram a construção do conhecimento com igual segurança.

Após o 25 de Abril, as transformações sociais, culturais e económicas foram profundas e ditaram a inevitável adaptação da escola a este contexto e a todos os outros que se lhe seguiram.

A partir da década de 90 do século XX, com a participação dos alunos portugueses nos estudos internacionais como o PISA (*Programme for International Student Assessment*) e o TTMIS (Third International Mathematics and Science Study) que resultou numa fraca classificação destes alunos, surgiu uma nova consciência social sobre a educação. As próprias escolas tiveram dificuldade em reconhecer os seus resultados, os professores começaram a refletir nesses resultados e os pais começaram a acompanhar mais de perto o percurso escolar dos seus filhos. Por outro lado, os meios de comunicação social e a facilidade com que veiculam a informação fizeram despoletar uma grande polémica sobre o assunto. Góis e Gonçalves consideram que

sempre que houve sinais de crise, foram procuradas soluções, quer pelos decisores políticos, que tentaram, como lhes compete, soluções mais globais (novos programas, lançamento de projetos de inovação, mudanças no regime de formação de professores, mais investimento na educação, etc.), quer pelos atores educativos a nível de cada escola (particularmente, dos órgãos de gestão, alguns dos quais têm fomentado, por exemplo, o desenvolvimento de processos de autoavaliação nas suas escolas, procurando estabelecer relações entre os resultados dos alunos e outras áreas da escola, de modo a intervir de forma mais informada sobre fatores que os influenciam) (2005, p.12).

É neste contexto que Lafond enumera três razões essenciais para avaliar as escolas: a pressão da opinião pública, a constatação da “singularidade” de cada escola e o acréscimo da autonomia atribuída às escolas desde o início dos anos 80 do século XX (1998, p.10).

A opinião pública surge como um fator de grande peso na decisão de avaliar as escolas na medida em que se apoia numa avaliação não fundamentada e “selvagem baseada em boatos, por vezes apoiada na imprensa, que pretende que uma determinada escola seja considerada melhor e outra seja considerada pior” (Lafond, 2005, p.10). A constituição de rankings, baseados apenas nos resultados dos estudos internacionais e

dos exames nacionais realizados pelos alunos, produz uma imagem injusta da escola que se vê confrontada com cenários menos bons como a fuga de alunos para escolas com melhor reputação ou a menor empregabilidade por parte das empresas que procuram os seus trabalhadores nas escolas melhor classificadas. Os estabelecimento de rankings expõe publicamente os resultados empolados pela comunicação social sem considerar a realidade das escolas e os seus projetos.

Assim, a avaliação das escolas deve atender à “singularidade” de cada uma, na medida em que estas não se resumem ao espaço físico acrescido dos recursos humanos e financeiros que usufruem. A escola é um sistema muito mais complexo e abrangente e cada escola tem uma identidade que é diferente de todas as outras. A sua avaliação tem de contemplar o contexto socioeconómico em que se insere e todas as outras especificidades. Guerra considera que

avaliar escolas com rigor implica conhecer a especial natureza que elas têm, enquanto instituições enraizadas numa determinada sociedade: a sua heteronomia, as suas competências nomotéticas, os seus fins ambíguos, a sua débil articulação, a sua problemática tecnológica. Por outro lado, é imprescindível ter em conta o carácter único, irrepetível, dinâmico, cheio de valores e imprescindível de cada escola (2002, p. 11).

Outro aspeto a ter em consideração é o fato de a avaliação não se poder resumir à análise segmentada de cada um dos seus setores “mas sim apreendê-la como um todo, como uma entidade global, original. A constatação da “singularidade” da escola conduziu à necessidade de a avaliar na sua globalidade” (Lafond, 2005, p.11).

A atribuição de mais autonomia às escolas também determina a realização da sua avaliação. Se considerarmos a autonomia como a liberdade de encetar iniciativas nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, impõe-se o dever de prestar contas à comunidade e à tutela. A partir do momento em que o Estado investe mais na educação, passa a exigir a justificação dos gastos e aplicações efetuadas. Ao atribuir mais autonomia às escolas e a capacidade de

solucionar problemas, o poder público passa a exigir a avaliação do seu desempenho e a questionar a sua eficiência e eficácia.

Existem ainda outros fatores que impulsionaram a avaliação das escolas e que se prendem com razões científicas e pedagógicas. De entre esses fatores podem destacar-se a mudança da pedagogia centrada no aluno para a pedagogia centrada na escola e a procura da eficácia e qualidade das escolas. A avaliação passa a ser vista como justificação de adoção de algumas mudanças no contexto escolar, a busca da qualidade dos processos educativos e dos seus resultados começam a integrar, para além do contexto da sala de aula, os fatores ambientais que interagem com a escola.

No fundo, “a revalorização da escola como objeto de estudo sociológico organizacional tem-se revelado um dos mais interessantes e fecundos desenvolvimentos da pesquisa em educação, ao longo dos últimos anos. Apoiado pela emergência de uma sociologia das organizações educativas e procurando estabelecer pontes com a análise das políticas educacionais, com modelos, imagens e metáforas para a interpretação das organizações sociais formais, e com a crítica às ideologias organizacionais e administrativas, tradicionalmente de extração empresarial, o estudo da escola vem ganhando centralidade. Trata-se de um processo complexo, mas também muito estimulante, de construção de um objeto de estudo que, no passado, foi frequentemente apagado, ou colocado entre a “espada e a parede”, isto é, entre olhares macro analíticos que desprezaram as dimensões organizacionais dos fenómenos educativos e pedagógicos, e olhares micro analíticos, exclusivamente centrados no estudo da sala de aula e das práticas pedagógico-didáticas” (Lima, 2003, p.7).

2- Conceito de Avaliação de escola

A cultura de avaliação é uma característica da sociedade atual que se repercute no sistema educacional. Muitos são os autores que apontam definições de avaliação e nos confrontam com a polivalência do seu significado.

No mundo empresarial, a avaliação aparece ligada a conceitos como controle e eficácia, aumento da produção, trabalho por objetivos e metas, etc. Quando associamos a avaliação à educação emergem de imediato questões como a avaliação das aprendizagens, dos professores, das escolas e dos programas.

Autores como Scriven (1991) entendem a avaliação como um processo lógico de recolha de informações que depois de comparadas com um conjunto de critérios levam à asserção de juízos. Stufflebeam e Shinkfield definem a avaliação como “um processo de identificação, recolha e apresentação de informação útil e descritiva acerca do valor e do mérito das metas, da planificação, da realização e do impacte de um determinado objeto, com o fim de servir de guia para a tomada de decisões, para a solução dos problemas de prestação de contas e para promover a compreensão dos fenómenos envolvidos” (1993, p. 183). Também, Afonso assume a avaliação como um “exercício de comparação entre duas situações: a situação real que é objeto da avaliação, e uma situação virtual deduzida a partir dos padrões de referência.” (2002, p.51). No entanto a avaliação das escolas não se pode reduzir a um simples mecanismo de recolha de informação e comparação. O seu contexto é tão amplo que são imensas as variáveis a considerar em todo o processo.

Avaliar é julgar, medir, pesar, apreciar, analisar – verbos que apontam para um enfoque mais quantitativo, demarcado por claras intenções de objetividade, de pendor quicá positivista; mas se esta é a conceção que enforma, de certa maneira, o “senso comum” avaliativo, não podemos todavia ignorar que avaliar é também compreender, interpretar, refletir, construir os sentidos e os espaços das relações sociais – uma visão mais qualitativa, em que as marcas de subjetividade dos atores são vistas como um enriquecimento e um aprofundamento da informação (Neto-Mendes, 2002, p.14).

Segundo Almeida, “avaliar as escolas é reconhecer que vivemos, hoje, numa sociedade em que a “educação escolar” faz, cada vez mais, a diferença” e que “ a avaliação das escolas pode apoiar, não de forma direta e linear, a melhoria dos projetos educativos das escolas, a renovação das práticas educativas dos seus professores, a eficiência e eficácia na gestão dos dinheiros e recursos públicos colocados à disposição da escola” (2005, p.239).

A avaliação de escola pode surgir numa perspectiva de prestação de contas, promovendo a procura de informação sobre o seu funcionamento. A informação obtida será transmitida à comunidade e à sociedade, na medida em que funcionam como forma de controlo social. Atendendo a este contexto, as escolas veem-se confrontadas com a necessidade de melhorar o seu funcionamento e projetar a sua imagem só possível após uma avaliação séria e fundamentada.

A avaliação de escola surge também associada a um outro conceito, a melhoria. Os programas orientados para a melhoria da escola assentam na participação das instituições envolvidas, nos compromissos assumidos pelos professores e na colaboração e anuência da comunidade educativa. Com base nestes pressupostos estão reunidas as condições para desenvolver a autoavaliação de escola que pode contar com a complementaridade da avaliação externa.

3- Os modelos de avaliação dominantes

Relativamente à finalidade, existem duas grandes orientações que apontam vários modos de conceber as escolas e de as avaliar, a “Eficácia, Prestação de contas, Qualidade”(School Effectiveness) e a “Melhoria da Escola” (School Improvement). Uma contempla a administração educativa cujo objetivo é a tomada de decisões face aos problemas detetados na exequibilidade dos objetivos educativos. Apoia-se em modelos teóricos vindos da Economia e da Administração que assentam em indicadores/standards, na avaliação da eficácia, na elaboração de rankings. A outra baseia-se na melhoria dos processos organizativos e pretende

recolher informações acerca do funcionamento da escola, tem na sua base os princípios da Sociologia da Educação e da Pedagogia. A gestão é centrada na escola e visa a melhoria da prestação do serviço educativo, promove condições internas para o desenvolvimento organizativo das escolas (autoavaliação), utiliza processos colaborativos entre todos os agentes educativos.

Em função da conceção de Escola existem dois tipos de modelos: tal como em qualquer outra organização surgem os modelos estruturados; atendendo à escola como uma organização específica surgem os modelos abertos.

Figueiredo define os *modelos estruturados* como tendo origem empresarial pois possuem referenciais claramente definidos, muito formatados, de inspiração tecnológica, que supõem implicitamente a completa racionalidade das organizações. São exemplos os modelos que se baseiam na norma ISSO 9000 (*International Organization for Standardization*), modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*), modelo CAF (*Common Assessment Framework*) que está a ser aplicado com articulação com o SIADAP (Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública), programa QUALIS (que está a ser aplicado nas Região Autónoma dos Açores). As principais vantagens destes modelos são a especificidade de critérios e a exigência da apresentação de evidências relativamente à pontuação atribuída. As desvantagens prendem-se com a excessiva racionalidade como concebe a organização, subestimando as "zonas de incerteza" decorrentes das estratégias dos atores organizacionais. Encaram a escola numa perspetiva sistémica, na linha do modelo CIPP (contexto input, processo e produto) de Stufflebeam: o modelo CAF não parece integrar suficientemente a importância do contexto organizacional, que, no caso das escolas, parece determinar significativamente os resultados. Os professores estão pouco disponíveis para submeterem os seus saberes e as suas práticas profissionais a exigências de ordem financeira.

Os *modelos abertos* assentam na especificidade da escola, dando uma grande liberdade aos atores locais, permitindo-lhes traçar caminhos únicos, construir referenciais próprios. São exemplos o Projeto Piloto europeu, mais recentemente o *Bridges Across Boundaries*, que foi adaptado pelo Projeto Qualidade XXI. Têm como vantagens a importância atribuída aos próprios autores, isto é, aos atores em presença na comunidade educativa.

Permitem suscitar a explicitação das diferentes concepções de escola. Permitem, quando funcionam de modo dinâmico, criar um novo espaço público, local de aprendizagem de uma vivência democrática.

As desvantagens apontadas consideram que os atores mais poderosos tendem a manter os equilíbrios instituídos, a reproduzir rotinas e levar a autoavaliação para meros rituais simbólicos. Os Encarregados de Educação estão pouco motivados para se envolver no processo, pois podem entrar em conflito com os professores. Além disso, não está disseminada ideia de que ouvir os alunos e outros elementos da comunidade educativa, pode contribuir para a melhoria da qualidade educativa (2011, p.27).

Não há modelos de avaliação exemplares para aplicar na organização escolar. O ideal será usufruir das vantagens apuradas de cada um de acordo com a especificidade de cada escola. Segundo Marchesi, a escolha do modelo deve atender sempre ao objetivo da avaliação, “obter informação relevante e justa, de modo a compreender o funcionamento das escolas e orientar os seus processos de mudança, atendendo aos recursos disponíveis e às exigências da opinião pública” (2002, p. 37).

Os vários modelos de avaliação de escolas, de acordo com Marchesi e Martín, encontram-se sintetizados no quadro 2.

Quadro 2 - Modelos de avaliação, Marchesi e Martín (1999)

UNIDIMENSIONAL
Simples Contextualizado Multidimensional (Contextualizado)
QUALITATIVA
Interna Externa (Inspeção) Quantitativa Externa (Comparada, Valor Acrescentado)

Fonte: Marchesi (2002, p. 38)

A avaliação unidimensional é aplicável a qualquer uma das formas de avaliação externa quando se faz apenas análise a uma dimensão da avaliação. É devolvida à escola a informação contextualizada dos resultados obtidos.

A avaliação multidimensional interna subentende que sejam contempladas várias dimensões da avaliação que determinam o funcionamento da escola como o contexto, o nível inicial, os processos da escola, os processos de aula, a avaliação de resultados obtidos.

A avaliação multidimensional qualitativa externa, emprega a metodologia qualitativa e abarca diferentes domínios da realidade educativa; os dados obtidos resultam das opiniões dos membros da comunidade educativa e dos avaliadores externos. A comparação entre escolas não é contemplada. A avaliação interna e a externa podem ser articuladas dando origem à elaboração de projetos de melhoria e inovação.

A avaliação multidimensional quantitativa externa abarca várias dimensões da avaliação externa Utiliza o método quantitativo que permite um conhecimento mais eficaz acerca do funcionamento da escola. São estabelecidas relações entre os diferentes níveis de análise havendo a possibilidade de contextualizar a informação, sendo esta comparada e ajustada. Este modelo evidencia algumas dificuldades de aplicação se atendermos à complexidade que apresenta, ao seu custo e duração que depende do número de análises a efetuar entre diferentes dimensões e da divulgação ou não dos relatórios obtidos (Marchesi,2002, p.38-40).

4. Modalidades de avaliação

A avaliação institucional é entendida genericamente, como o processo de avaliar as escolas com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino. A sua finalidade é

alcançar uma escola que responda às exigências cada vez maiores da sociedade e de todos os sistemas que a envolvem. Dias Sobrinho define a avaliação institucional como

uma construção coletiva de questionamentos, é uma resposta ao desejo de rutura das inércias, é um pôr em movimento um conjunto articulado de estudos, análises, reflexões e juízos de valor que tenham alguma força de transformação qualitativa da instituição e do seu contexto, através da melhora dos seus processos e das relações psicossociais (2000, p. 103).

O modelo de avaliação institucional que se aplica atualmente em Portugal articula uma componente de avaliação externa e uma componente de autoavaliação.

A avaliação externa tem por fim informar a tutela e a sociedade sobre os resultados, os custos, o funcionamento e a qualidade educativa. A autoavaliação apura a eficácia do desempenho dos atores do sistema educativo e promove a reflexão sobre as suas ações para melhorar a qualidade do serviço de educação. Para Marschesi, “a avaliação pode ter duas finalidades distintas: por um lado, o controlo administrativo e a prestação de contas, por outro, a melhoria do funcionamento das escolas” (2002, p.34).

4.1-Avaliação Externa

A avaliação externa é feita por avaliadores externos à escola que dependem da tutela ou de organismos externos independentes que contam com a colaboração estreita dos membros da escola onde se desenvolve o processo avaliativo. Esta avaliação é tida como uma avaliação formal, mais objetiva e crítica que a autoavaliação. Uma das vantagens apontadas é o distanciamento do avaliador, que é alguém exterior à escola e menos exposto a influências e pressões internas proporcionando um posicionamento independente perante os fatos apresentados. São-lhe apontadas algumas desvantagens nomeadamente o centralismo que adota na análise da eficácia dos produtos ignorando aspetos internos que explicam a complexidade de algumas situações, para além de ter

um carácter de imposição com origem na tutela e estar intimamente relacionada com a necessidade de existir um controlo institucional.

Em Portugal, a avaliação externa é, desde 2007, da responsabilidade do Ministério da Educação através da Inspeção Geral da Educação. Neste momento encontra-se no segundo ciclo e tem como objetivos: promover o progresso das aprendizagens e dos resultados dos alunos, identificando pontos fortes e áreas prioritárias para a melhoria do trabalho das escolas; incrementar a responsabilização a todos os níveis, validando as práticas de autoavaliação das escolas; fomentar a participação na escola da comunidade educativa e da sociedade local, oferecendo um melhor conhecimento público da qualidade do trabalho das escolas; contribuir para a regulação da educação, dotando os responsáveis pelas políticas educativas e pela administração das escolas de informação pertinente.

O quadro de referência do ciclo de avaliação estrutura-se em três domínios – Resultados, Prestação do serviço educativo e Liderança e gestão – abrangendo um total de nove campos de análise. Os campos de análise são explicitados por um conjunto de referentes, que constituem elementos de harmonização das matérias a analisar pelas equipas de avaliação.

A metodologia de trabalho da avaliação externa assenta fundamentalmente em: análise documental (documento de apresentação da escola, Projeto Educativo, Projeto Curricular de Escola/Agrupamento, Plano Anual ou Plurianual de Atividades, Regulamento Interno, Relatório de Autoavaliação, projetos curriculares de grupo/turma e ainda outros documentos que a escola considere pertinentes remeter à equipa de avaliação); análise da informação estatística (perfil de escola/valor esperado); aplicação de questionários de satisfação e análise dos resultados obtidos (alunos, pais e trabalhadores docentes e não docentes); observação direta (instalações, ambientes educativos, contactos informais...); entrevistas em painel (12 painéis representativos da comunidade educativa).

Numa perspetiva de sequência e de consequência da avaliação externa e atendendo às sugestões do Conselho Nacional de Educação no sentido de ser «definida a obrigatoriedade de as escolas apresentarem um plano de melhoria na sequência da AEE» (Recomendação n.º 1/2011), no prazo de dois meses após a publicação do relatório na página da IGE, a escola deverá apresentar à administração educativa um plano de melhoria. De um modo seletivo, sintético e pragmático, o plano deve conter a ação que a escola se compromete a realizar nas áreas identificadas na avaliação externa como merecedoras de prioridade no esforço de melhoria.

4.2- Avaliação Interna

Alaiz, Góis e Gonçalves definem a avaliação interna como

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 (2003, p.16).

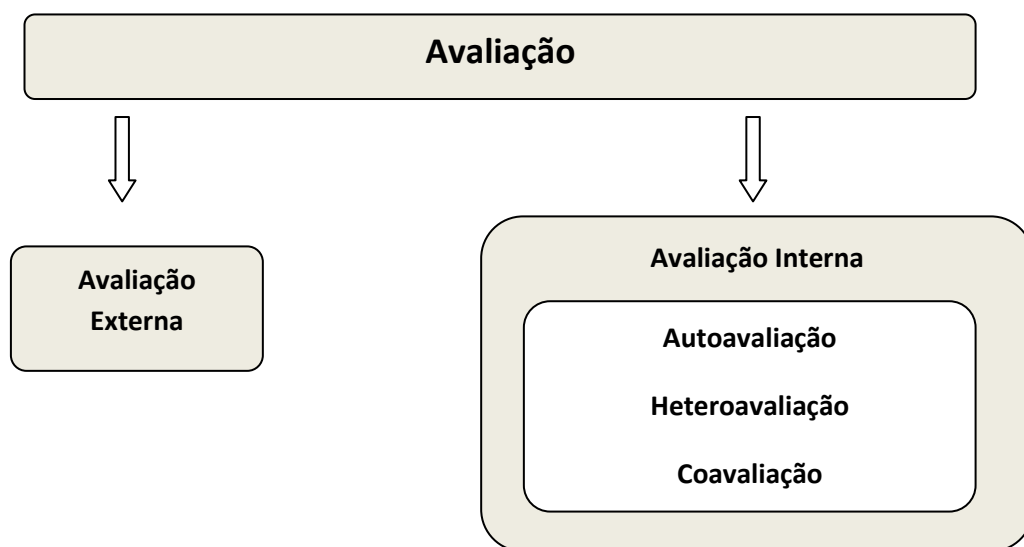
Afonso e Ribeiro interpretam-na como um processo de verificação qualitativa efetuada no interior de uma organização que utiliza as informações daí resultantes para seu uso próprio. Em alguns casos, a avaliação interna pode requerer uma autoavaliação e/ou o envolvimento/participação de quem implementa o programa, como parte do processo. (1999, p.5)

A avaliação interna visa a igualmente a identificação dos pontos fortes e fracos na escola e a elaboração de planos de melhoria. Este é um processo que se enquadra numa vertente de desenvolvimento organizacional, dirigido e realizado pelos membros da comunidade escolar com o objetivo principal de acompanhar os projetos da escola. Pretende-se com esta avaliação criar um espaço de reflexão e debate interno que contemple todas as suas dimensões, baseando-se num conjunto de dados e relatórios que reflitam aquilo que a escola pensa de si mesma.

Casanova, referenciado por Dias (2005), considera que a avaliação interna abrange três conceitos de avaliação:

- Autoavaliação – Quando os elementos da comunidade avaliam o seu próprio trabalho;
- Heteroavaliação – Sempre que o trabalho, dentro da escola, feito por uns é avaliado por outros membros da comunidade escolar;
- Coavaliação – Nos casos em que o avaliador e o avaliado alternam as suas funções (p.30).

Figura 2- Avaliação Externa e Avaliação Interna



A avaliação interna pressupõe que a própria escola se considere um objeto avaliado e assume a avaliação do seu exercício. A autoavaliação é tida como um processo de colaboração contraído por todos e por cada ator da comunidade. É orientada por um diagnóstico inicial do seu funcionamento e aponta caminhos de melhoria. Durante este processo avaliativo surgem espaços de diálogo onde é promovida a troca de opiniões e considerações na procura de soluções ou melhoria das situações diagnosticadas.

4.3-Autoavaliação

A autoavaliação é um processo de avaliação interna, mas que pode ter a intervenção de um agente externo que assume o papel de “amigo crítico” no processo avaliativo.

Os conceitos de avaliação interna e autoavaliação são frequentemente considerados como sinónimos e vistos como a avaliação que se produz no interior da escola. O conceito de

autoavaliação de escola deveria limitar-se, segundo Alaiz, Góis e Gonçalves, “às práticas de avaliação interna em que, na medida do possível, toda a comunidade educativa participa no processo de avaliação” (2003, p.20). Estes autores esclarecem que a autoavaliação é um processo de avaliação interna e que as duas não têm uma definição comum, pelo que “a prática da avaliação ganharia com uma distinção nítida entre os dois conceitos”. Sendo a avaliação interna mais ampla, “dever-se-ia fazer um uso menos abrangente do conceito de autoavaliação de escola” (2003, p.20).

A preocupação e/ou necessidade das escolas para desenvolver mecanismos de autoavaliação assenta em pressupostos legais, em medidas educativas, nas iniciativas dos atores educativos e nos vários modos de ação das escolas.

A Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro, designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior”, no artigo 6º vincula o carácter obrigatório da autoavaliação e o desenvolvimento permanente com o apoio da administração educativa, estabelecendo os seguintes termos de análise:

a) Grau de concretização do projeto educativo e modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens das crianças e alunos, tendo em conta as suas características específicas;

b) Nível de execução de atividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de gerarem as condições afetivas e emocionais de vivência escolar propícia à interação, à integração social, às aprendizagens e ao desenvolvimento integral da personalidade das crianças e alunos;

c) Desempenho dos órgãos de administração e gestão das escolas ou agrupamentos de escolas, abrangendo o funcionamento das estruturas escolares de gestão e de orientação educativa, o funcionamento administrativo, a gestão de recursos e a visão inerente à ação educativa, enquanto projeto e plano de atuação;

d) Sucesso escolar, avaliado através da capacidade de promoção da frequência escolar e dos resultados do desenvolvimento das aprendizagens escolares dos alunos, em particular dos resultados identificados através dos regimes em vigor de avaliação das aprendizagens;

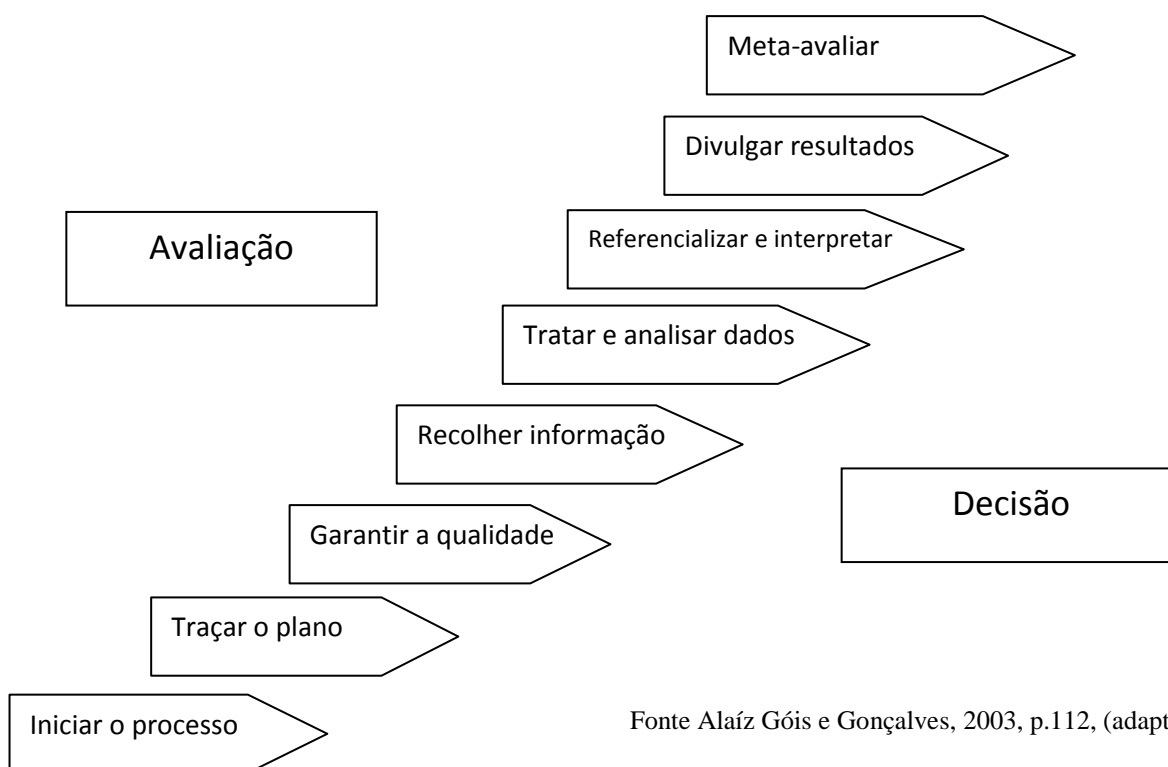
e) Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.

Qualquer processo de autoavaliação contém em si uma perspectiva de prestação de contas face à comunidade educativa, possui potencialidades para produzir conhecimento acerca das diferentes dimensões da escola, preparando-a para o confronto com a avaliação externa e para o aprofundamento da sua autonomia, isto para além da perspectiva de desenvolvimento que lhe está inerente (Alaiz, Góis e Gonçalves, 2003, p.34)

O sucesso da autoavaliação passa pelo envolvimento de todos os atores locais de cada escola (professores, alunos, pais, comunidade), sendo estes os principais favorecidos dos resultados obtidos e do plano de melhoria elaborado e aplicado, de acordo com as necessidades evidenciadas.

A legislação portuguesa não impõe um modelo de autoavaliação universal, cada escola é livre de escolher o que mais se adequar à sua realidade e método de trabalho. No entanto, Alaiz, Góis e Gonçalves apresentam um percurso de autoavaliação de escolas com oito “etapas que possibilitam fazer um retrato da escola com base em evidência válida e fiável” (2003, p.112) – ver figura 3 – de modo a evitar a transformação do processo avaliativo num exercício puramente formal, sem a contextualização da realidade escolar que acabará com a sua utilidade na tomada de decisões.

Figura 3 – Processo Avaliativo



Fonte Alaíz Góis e Gonçalves, 2003, p.112, (adaptado)

Este percurso cíclico prossegue com os planos de melhoria e de ação. O plano de desenvolvimento é o documento que traça a estratégia da escola que se centra nos objetivos relacionados com o ensino e a aprendizagem. O plano de ação descreve sucintamente os procedimentos necessários para desenvolver e avaliar uma prioridade e tem um curto período de aplicação. No fundo, serve como um indicador que orienta e compromete os seus aplicadores.

A autoavaliação, sendo realizada pelos atores internos da escola apresenta vantagens: 1ª) maior familiaridade dos avaliadores com a história, os problemas e a cultura da organização; 2ª) maior empenho na implementação das recomendações e 3ª) maior sintonia dos atores relativamente às preocupações da organização. Constituem desvantagens da autoavaliação os eventuais interesses dos atores na obtenção de um determinado resultado, como a menor capacidade de análise crítica e objetiva e a pouca experiência dos avaliadores no domínio das técnicas de avaliação.

Alaíz, Góis e Gonçalves destacam um conjunto de características específicas que caracterizam a autoavaliação:

- É um processo de melhoria da escola, conduzido através quer da construção de referenciais, quer da procura de provas (factos comparativos, evidencias) para a formulação de juízos de valor;
- É um exercício coletivo, assente no diálogo e no confronto de perspetivas sobre o sentido da escola e da educação;
- É um processo de desenvolvimento profissional;
- É um ato de responsabilidade social, ou seja, um exercício de civismo;
- É uma avaliação orientada para a utilização;
- É um processo conduzido internamente mas que pode contar com a intervenção de agentes externos. (2003, p.21)

4.4- Avaliação Externa e Autoavaliação

A conceção atual do conceito de avaliação de escolas tende a estreitar os laços da avaliação interna com a externa, “do ponto de vista da melhoria da qualidade e da inovação, é sem dúvida o grau de desenvolvimento da avaliação interna que vai

determinar os contornos da avaliação externa. Quanto mais a primeira é sistemática e autónoma, mais a segunda pode tornar-se discreta e complementar" (CNE, 2005, p.27).

Desde 2006 que as escolas têm sido compelidas a desenvolver o processo de autoavaliação decorrente da avaliação externa definida na Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro. No entanto houve escolas que avançaram antes para a autoavaliação ancoradas no conceito de escola aprendente. Uma escola aprendente é aquela que evidencia a vontade de aprender e assume a responsabilidade no desenvolvimento das suas dinâmicas. A promoção e desenvolvimento de um processo de autoavaliação permitem fundamentar, encaminhar e conduzir o processo de aprendizagem organizativa.

No fundo, as escolas a partir de três motivações são capazes de despoletar e incrementar a autoavaliação:

1ª) A autoavaliação permite-lhes melhorar o seu desempenho, através da identificação de áreas mais problemáticas e da procura de soluções mais adequadas, o que facilitará o trabalho dos docentes e de outros profissionais.

2ª) A autoavaliação é um ótimo instrumento de marketing. A divulgação dos resultados junto da comunidade – pais, autoridades locais e outros membros da comunidade – contribui para o seu reconhecimento público e revela-se uma estratégia apropriada, não só para conseguir mais e melhores apoios, mas, também, para gerar maior procura da escola por parte dos potenciais interessados, entusiasmados com os resultados divulgados.

3ª) A autoavaliação permite-lhes gerir a pressão da avaliação externa institucional, quer antecipando a identificação dos seus pontos fracos (e também dos fortes) e delineando as estratégias adequadas de melhoria, quer preparando a justificação/fundamentação das fragilidades identificadas pelos serviços de avaliação externa" (Afonso,2002, p.58-61).

São variadas as formas possíveis de articulação da avaliação interna com a avaliação externa. As duas são olhares que incidem na escola e como tal devem complementar-se e servirem de regulação recíproca. É esta dicotomia que permite à escola fazer melhorias e mudanças que a transformam em local de aprendizagem mais eficaz.

MacBeath e McGlynn (2002) apontam três perspectivas de posicionamento da autoavaliação – ver quadro 3 – no que se refere à avaliação externa:

Quadro 3 – Perspetivas da avaliação

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

Fonte: MacBeath e McGlynn, 2002 (cit. In Alaiz, Góis e Gonçalves, 2003, p. 33)

A importância da autoavaliação reside na reflexão crítica que as organizações têm acerca do seu desempenho e do serviço que prestam à sociedade. O conhecimento dos projetos planeados e desenvolvidos são uma mais-valia para identificação do seu sucesso ou insucesso.

Contudo, a autoavaliação isolada não é suficiente, a sua validação necessita de uma visão externa que a complemente.

4.5- Avaliação Formativa e Avaliação Sumativa

Freitas (1999) considera que a avaliação de um projeto pode assumir quatro dimensões, combinando a avaliação interna e externa, formativa e sumativa – ver quadro 4.

Quadro 4 – As dimensões de uma avaliação (segundo Worthen e Sanders, 1987)

	Avaliação Interna	Avaliação Externa
Avaliação Formativa	Interna Formativa	Externa Formativa
Avaliação Sumativa	Interna Sumativa	Externa Sumativa

Fonte: Freitas, 1999, p. 7

O mesmo autor descreve a avaliação interna como “aquela que é conduzida pelos próprios membros de uma equipa que planeia e desenvolve um programa; do mesmo modo a avaliação externa implica avaliadores alheios à equipa de conceção e implementação. Se os avaliadores são externos mas pertencem à instituição responsável pelo projeto poderão considerar-se avaliadores parcialmente externos” (1999, p.7).

O conceito de Avaliação Formativa foi desenvolvido por Scriven na década de 60 do século XX. É a avaliação realizada no decurso da realização do projeto, tende a produzir informação que possibilita verificar se os objetivos do projeto estão a ser atingidos, podendo resultar na introdução de melhorias durante o processo de desenvolvimento. Acompanha permanentemente o processo sendo fundamental para a sua qualidade, tem duas vertentes: a descritiva e a de apreciação. Esta avaliação deve fazer-se na fase de elaboração e implementação dos projetos com a finalidade de obter informações que sustentem o aperfeiçoamento do processo e se façam os ajustes necessários. Normalmente é feita por atores internos que têm um papel de grande valia na fase da descrição atendendo ao conhecimento que possuem do contexto avaliativo, no entanto para que se assegure a credibilidade da avaliação é necessário um julgamento externo, sem ligação afetiva, de colaboração e ajuda. “Por esta razão, será altamente conveniente que uma avaliação formativa mantenha sempre o seu estatuto de «formativa externa», a fim de permanecer neutra para cumprir a sua função de ajuda” (Freitas, 1999, p.8).

A Avaliação Sumativa debruça-se sobre os resultados de um projeto, visa determinar em que medida os objetivos foram alcançados, emitindo um juízo de valor sobre os resultados alcançados. Esta avaliação acontece no final do projeto e permite a formulação de juízos acerca da sua importância, vantagens e desvantagens. Num projeto educacional serve frequentemente para informar a sociedade sobre a qualidade alcançada com a sua implementação, no fundo fala-se na prestação de contas. A avaliação sumativa, não tem que ser realizada forçosamente por avaliadores externos, apesar de o ser aceite pela comunidade científica, os avaliadores internos também a utilizam.

Quadro 5- Comparação entre avaliação formativa e avaliação sumativa

	Avaliação formativa	Avaliação sumativa
Conceito	Métodos de apreciação do mérito de um programa, enquanto as suas atividades estão a decorrer ou no final.	Método de apreciação do mérito de um programa no fim ou após a sua conclusão.
Objetivo	É desenhada para informar a gestão e os técnicos sobre o que está a funcionar bem e o que precisa de mudar para que os objetivos pretendidos possam ser alcançados. Procura aumentar a eficácia, a relevância e a qualidade do programa.	Avaliar os efeitos/impactos e a eficácia de um programa. Visa dar contributos para as decisões políticas sobre programas futuros.
Finalidade	Para consumo interno.	Para consumo externo.
Alvo da atenção	Aspetos fortes e fracos da iniciativa. Centra-se no processo, em como o programa está a funcionar, e o que pode ser feito para melhorar.	Objetivos, finalidade, resultados, efeitos e impactos da intervenção.
Resultado esperado	Recomendações sobre melhorias ou ajustamentos, para que os objetivos sejam alcançados.	Avaliações e generalizações relativamente à eficácia efeitos e impactos do programa.
Pressupostos	Que as pessoas podem e querem usar a informação para melhorar o que fazem.	Que algo que funcione num lugar sob condições específicas pode funcionar sob outras condições e também noutras situações.

Fonte: Afonso, Ribeiro, 2009, p.6.

No contexto atual do sistema social e educativo torna-se essencial proceder à credibilização da avaliação institucional, com base em Belzán e Sobrinho (1995),

Pacheco refere que o processo de avaliação institucional deve contemplar os seguintes princípios:

- a) Globalidade – A avaliação é um todo e a escola é somente um objeto do sistema educativo.
- b) Comparabilidade - Torna-se necessária a uniformidade básica da metodologia e dos critérios de avaliação
- c) Identidade institucional - A avaliação adquire legitimidade pela autoavaliação.
- d) Responsabilidade – Os atores escolares necessitam de reconhecer que tudo o que fazem se insere numa cultura de avaliação.
- e) Legitimidade – Os dados recolhidos têm que ser os mais adequados aos propósitos de avaliação e as informações serão fidedignas.
- f) Continuidade – A avaliação exige processos e práticas de avaliação permanentes (2003, p.318).

Capítulo IV- A AUTOAVALIAÇÃO NO AGRUPAMENTO FOZ DO NEIVA

1- Contextualização

A análise de uma realidade escolar concreta relativamente à autoavaliação tendo como ponto de partida o perfil da Escola/Agrupamento e o seu enquadramento poderá espelhar um processo de autoavaliação de escola e ajudar a compreender os mecanismos que lhe são inerentes. A questão central explanada é: “ Como se desenvolve o processo de autoavaliação no Agrupamento Foz do Neiva?”

Apresenta-se uma descrição do Agrupamento e do seu meio envolvente, o tecido social e uma breve caracterização da população escolar. Pretende-se pôr em evidência as motivações que desencadearam o processo de autoavaliação, fazer a sua descrição indicando os principais constrangimentos e preeminências verificadas. Pelo que é exposto, o trabalho desenvolvido pela equipa de autoavaliação, sem pretender a sua generalização, pode evidenciar possíveis pontos similares a outros processos de implementação e outros contextos escolares. O estudo do processo de autoavaliação aplicado no Agrupamento Foz do Neiva desenvolve-se numa perspetiva de regulação interna e local do contexto escolar. Tendo por base a problemática definida surgem algumas questões que nortearam esta análise e que se apresentam de seguida:

- Como foi introduzido o processo de autoavaliação da escola?
- Que ou quais os modelos aplicados?
- Quem se envolve na autoavaliação?
- Qual é o impacto do processo de autoavaliação na escola?

2. Metodologia

A abordagem utilizada para responder à problemática apresentada é sobretudo descritiva e interpretativa, parte de uma situação concreta baseada em informações provenientes dos atores da comunidade educativa, foram elaboradas descrições de episódios que permitiram retirar algumas interpretações.

A recolha de dados e os métodos de análise de dados constituem aspetos fundamentais no desenvolvimento do tema em estudo e da abordagem que se pretende fazer sobre o assunto, “são complementares e devem, portanto ser escolhidos em conjunto, em função dos objetivos e das hipóteses de trabalho” (Quivy e Campenhoudt, 1995, p.185).

Neste estudo, usamos os seguintes métodos de recolha e análise de dados:

a) A Entrevista centrada (focused interview)

Foram realizadas três entrevistas de carácter individual, à Diretora do Agrupamento, ao coordenador da primeira equipa de autoavaliação e ao atual coordenador da equipa de autoavaliação. O seu objetivo é “analisar o impacto de um acontecimento ou de uma experiência precisa sobre aqueles que a eles assistiram ou que neles participaram”. Na entrevista centrada, o entrevistador guia a conversação por “uma lista de tópicos precisos relativos ao tema estudado”, que aborda necessária mas livremente de acordo com o desenrolar da conversa. Neste quadro relativamente flexível, o entrevistador não deixa de “colocar numerosas perguntas ao seu interlocutor” (Quivy e Campenhoudt, 1995, p.193).

Que tem por objetivo O entrevistador não dispõe de perguntas preestabelecidas, mas sim de. Ao longo da entrevista abordará necessariamente esses tópicos, mas de modo livremente escolhido no momento de acordo com o desenrolar da conversa.

b) A Observação direta participante.

Não se resume apenas ao ver e ouvir, o observador agrega-se ao grupo em estudo e confunde-se com ele. A forma de observação foi natural na medida em que o investigador faz parte da organização e intervém no seu processo de autoavaliação. Este método apresenta algumas vantagens como a facilidade de acesso a informações sobre situações habituais e outras do domínio privado, a obtenção de esclarecimentos que assistem o comportamento dos observados. A observação participante realizada desenvolveu-se como elemento da atual equipa de autoavaliação e formanda na área de autoavaliação e escola.

c) A Recolha de dados preexistentes: dados secundários e dados documentais.

A informação é retirada de fontes como manuscritos, impressos ou audiovisuais; oficiais ou privados; pessoais ou provenientes de um organismo. Podem ser dados estatísticos, documentos textuais e/ou audiovisuais. Os dados foram recolhidos nos documentos da escola: atas, relatório de avaliação externa, relatórios e documentos da equipa de autoavaliação, registos dos serviços administrativos e direção, documentos da formação frequentada sobre autoavaliação.

Na análise de dados, adotamos duas modalidades:

a) Análise estatística de dados - Quando os dados a analisar preexistem à investigação e são reunidos através da recolha de dados documentais. Esta análise foi feita com base nas estatísticas dos serviços administrativos e relatórios da equipa de autoavaliação.

b) Análise de conteúdo - Recai sobre inúmeras e diversas fontes como obras literárias, documentos, artigos de revista e jornais, documentos e informações

disponíveis no sítio eletrónico da escola, documentos produzidos pela equipa de autoavaliação, documentos internos da escola, observação participante e entrevistas. Permite tratar de forma metódica informações e testemunhos relativos à autoavaliação e possibilita a obtenção de rigor metodológico.

Quadro 6 – Documentos internos analisados

Documentos analisados	- Relatório da equipa de autoavaliação relativa à área avaliada 3.2- A escola como local de aprendizagem da restante comunidade educativa; - Dados, gráficos e análise dos inquéritos aplicados para determinação da área a avaliar; - Estatísticas dos serviços de administração escolar; - Relatório de reflexão crítica PAR 2010/11
Atas Conselho Pedagógico	nº 152, nº 156, nº 162
Atas Conselho Geral	nº6, nº 7, nº 10

3- Caraterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas da Foz do Neiva localiza-se na margem sul do rio Lima, cuja sede dista cerca de dez quilómetros da cidade de Viana do Castelo. A área geográfica de influência do Agrupamento abrange a totalidade da freguesia de Castelo do Neiva, S. Romão do Neiva e uma parte da freguesia de Chafé onde se inclui o lugar de Amorosa. A Escola Básica Integrada de Castelo do Neiva, sede deste Agrupamento vertical, funciona desde Setembro de 1998, inicialmente como EB 2,3, e a partir de Setembro de 2000, com a atual designação.

O Agrupamento engloba cinco escolas: EBI de Castelo do Neiva, a EB1/JI de Fieiros do Mar em Castelo do Neiva, a EB1 de Santana-Neiva, a EB1 de Chafé e a EB1 de Amorosa-Chafé. Nenhuma das escolas do Agrupamento se situa a mais de seis quilómetros da sede do Agrupamento, o que facilita a deslocação, entre escolas, dos elementos da comunidade educativa.

De acordo com os elementos fornecidos pelo órgão de gestão, tem-se verificado uma oscilação pouco significativa a nível da população discente do Agrupamento. Em 2009/2010, o número de alunos era de 701, em 2010/2011, era de 686 e em 2011/2012 era de 693 alunos.

O número de alunos com necessidades educativas especiais que frequentam o Agrupamento é de 38. De salientar que, dos 693 alunos 354, beneficiam do apoio da ação social escolar.

Da totalidade da população escolar, 9 alunos são oriundos de outros países: Andorra (1), República Popular da China (1), Brasil (2); Guatemala (1), Roménia (3) e Ucrânia (1).

No que respeita às habilitações académicas dos pais/encarregados de educação dos alunos que frequentam o ensino básico constata-se que 2,4% são licenciados, 50,8% possuem o 2.º ciclo, 21,2% têm o 1.º ciclo e 1,2% não possuem qualquer tipo de habilitação. Em termos profissionais, observa-se que 23,5% desenvolve a sua atividade ligada aos serviços diretos e particulares, de proteção e segurança e, 14,5% dos pais/encarregados de educação são operários, artífices e trabalhadores similares das indústrias extrativas e da construção.

Dos 77 professores, que constituem o corpo docente do Agrupamento, 60 pertencem ao Quadro de Escola, 10 ao Quadro de Zona Pedagógica, 9 são contratados 1 6 encontra-se colocado administrativamente. O número de docentes cujas idades variam entre 30 e 40 anos é de 27, corresponde a 30,7% da totalidade do corpo docente.

O pessoal não docente, em exercício de funções no Agrupamento, é constituído por 7 assistentes de técnicos, 29 assistentes operacionais e 1 coordenador técnico, todos com vínculo à Câmara Municipal de Viana do Castelo.

4- O processo de Autoavaliação

A Diretora do Agrupamento encontra-se em funções desde a instalação da Escola Eb2,3 de Castelo do Neiva (1998), depois Escola Básica Integrada de Castelo do Neiva e Agrupamento de Escolas Foz do Neiva (2000), segundo ela a pertinência e a necessidade de a escola se autoavaliar implica um autoconhecimento profundo, uma análise, uma reflexão constante sobre as práticas e os resultados, de forma a encontrar novos caminhos e novas soluções de melhoria que a levem a um patamar de qualidade cada vez mais elevado. A implementação de um processo de autoavaliação implica a procura de dispositivos que se adequem aos seus objetivos de melhoria da qualidade. A autoavaliação sistemática é o caminho por excelência para o conseguir, porque contribui para refletir sobre as práticas, corrigir procedimentos, encontrar soluções, ganhar eficácia e potenciar os pontos fortes identificados. Entende-se assim que a participação de um número significativo de elementos da comunidade favorece a identificação de problemas e o envolvimento na descoberta de soluções, proporcionando, ainda, uma análise mais completa e uma maior abertura ao meio em que a escola se insere.

4.1- A primeira equipa de autoavaliação

O desafio para a implementação de um modelo de autoavaliação no Agrupamento Foz do Neiva surgiu em Janeiro de 2007 com a constituição da sua primeira equipa. Não se tratou exclusivamente de cumprir uma imposição legal, a Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro, já que a escola promovia dispositivos de autoavaliação, mas que apenas assentavam numa dimensão formativa e cuja principal motivação era a necessidade de estar em permanente aprendizagem e refletir sobre diversas práticas. A recolha de informações referentes a projetos, planos, gestão curricular, organização, avaliação de alunos, era uma realidade que não produzia planos de melhoria. Os

relatórios elaborados limitavam-se a ser divulgados e analisados nos órgãos de gestão e administração e nas estruturas de orientação educativa.

Até esta data não se tinha iniciado um processo de autoavaliação de desempenho eficaz face a alguns condicionalismos como a necessidade de aprofundar conhecimentos no âmbito da autoavaliação, falta de meios humanos disponíveis e qualificados e falta de tempo para administrar e concretizar todo o processo. Para que o processo de autoavaliação de escola se concretizasse, a então Presidente do Conselho Executivo e agora Diretora, frequentou uma formação no INA (Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas) no âmbito do CAF (*Common Assessment Framework*), modelo de autoavaliação concebido a partir do modelo de Excelência EFQM, adaptado à Administração Pública. No ano letivo de 2006/07, no Agrupamento trabalhava um professor com perfil (que a direção considerava adequado) para coordenar uma equipa de autoavaliação e dispunha de redução da componente letiva ao abrigo art.º 79.º do Estatuto da Carreira Docente, que poderia ser utilizada para desenvolver o processo. A primeira equipa de autoavaliação foi constituída por um elemento do conselho executivo – vice-presidente, um membro do pessoal não docente, um professor com menos de três anos de exercício de funções na escola e um professor com mais de três anos de exercício de funções na escola.

4.2- Desenvolvimento do processo de autoavaliação com o modelo CAF

A opção pelo modelo CAF deveu-se, para além da formação que a Diretora possuía, ao fato de a sua aplicação não ter custos de investimento, atendendo a que o modelo é gratuito, bem como o acesso a informação específica e materiais de apoio preparados e disponibilizados pela DGAEP-Direção Geral da Administração e do Emprego Público. Este processo exige somente custos com recursos materiais (papel, impressões, utilização de tecnologias...) e recursos humanos internos, uma vez que não existe a obrigatoriedade de um consultor externo. Após a constituição da equipa, a

Diretora transmitiu aos seus elementos conhecimentos e materiais que adquiriu na formação. A equipa passou a reunir semanalmente e deu início ao processo construindo um cronograma, tendo por base as fases de desenvolvimento do processo de autoavaliação previstos pelo CAF.

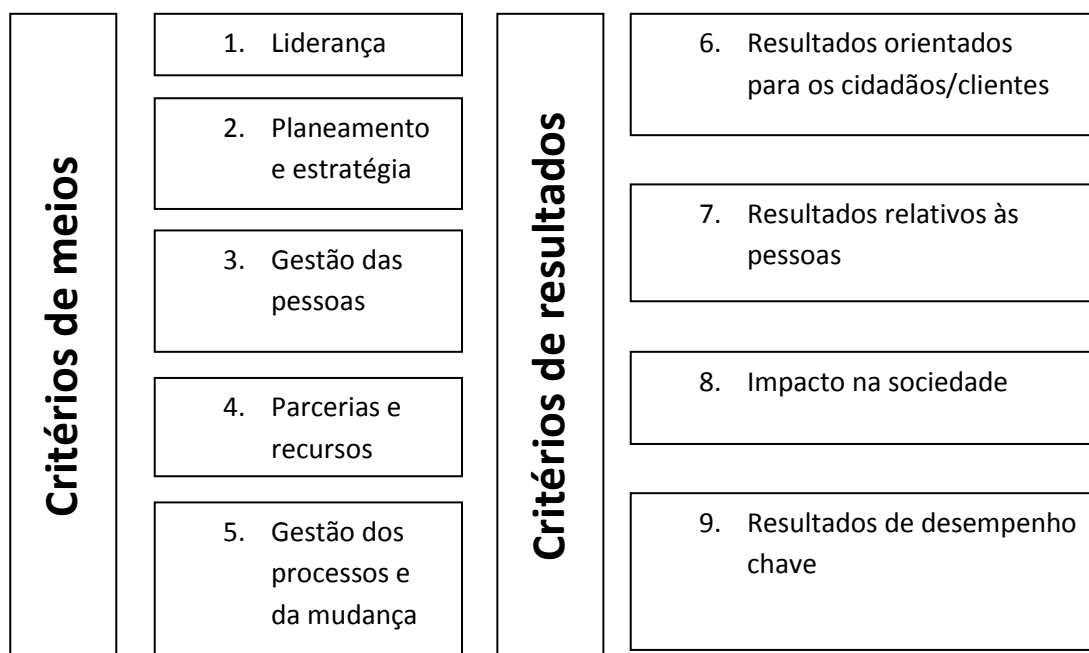
A implementação da CAF na escola assenta em 10 passos conjecturados em 3 fases apresentados no quadro 7:

Quadro 7- Fases da Implementação da CAF.

Fases	Passos	Descrição
Primeira fase	1º	Organizar e planear a autoavaliação
	2º	Divulgar o projeto de autoavaliação;
Segunda fase	3º	Criar equipa ou equipas de autoavaliação
	4º	Formar e sensibilizar
	5º	Realizar a autoavaliação
	6º	Elaborar um Relatório que descreva os resultados da autoavaliação;
Terceira fase	7º	Elaborar o Plano de Melhorias
	8º	Divulgar o plano de melhorias
	9º	Implementar o plano de melhorias
	10º	Planear a autoavaliação seguinte utilizando o Ciclo de PDCA (Plan-Do-Check-Act / Planear, Executar, Verificar, Agir)

A estrutura do modelo CAF tem 9 critérios de meios e resultados (ver figura 4) e cada critério é composto por vários subcritérios que, por sua vez, são compostos por vários exemplos.

Figura 4 – Estrutura da CAF



Fonte: Manual da CAF – DGAP

A metodologia delineada no Agrupamento Foz do Neiva, que teve início em Janeiro de 2007 foi a seguinte:

- a) Constituição da Equipa de Autoavaliação;
- b) Definição da estratégia a seguir para a explicação do modelo CAF e a forma de a implementar;
- c) Divulgação do projeto junto da comunidade através de folhetos informativos e sessões de esclarecimento à comunidade escolar;
- d) Elaboração dos questionários a aplicar;
- e) Apoio ao preenchimento dos questionários e fixação de um prazo para a entrega dos mesmos;
- f) Tratamento dos dados recolhidos;

g) Preenchimento da Grelha de Autoavaliação pela equipa, sendo cada indicador de cada critério da CAF pontuado com base em evidências;

h) Discussão dos resultados da autoavaliação e definição das medidas de melhoria a implementar;

i) Elaboração do Diagnóstico Organizacional da escola, com base nos questionários recolhidos e na grelha de autoavaliação.

O processo foi planeado para ser aplicado de Janeiro a Julho de 2007. Apesar de o modelo prever a possibilidade de fazer a autoavaliação em três meses, os sete meses previstos foram insuficientes atendendo à complexidade processual que foi surgindo, à falta de formação técnica dos elementos da equipa e incompatibilidade de horários entre os elementos da equipa para reunirem mais do que uma vez por semana.

Esta primeira equipa de autoavaliação exerceu funções até ao final do ano letivo de 2007/08 cumprindo os seis primeiros passos para a aplicação do modelo na escola. Na realização dos passos seguintes, coincidentes com a terceira fase de aplicação, a equipa de autoavaliação deparou-se com inúmeras dificuldades devido à falta de formação, que, caso tivesse existido, proporcionaria um saber fazer necessário à conclusão do processo. No entanto, a Inspeção Geral da Educação – IGE, aquando da avaliação externa que realizou no agrupamento de 10 a 12 de Dezembro de 2007, considera que “a comissão de autoavaliação, recentemente criada, mais concretamente no mês de Janeiro de 2007, é uma equipa empenhada, tendo delineado um processo, em fase adiantada de implementação, bem estruturado, abrangendo todas as áreas de funcionamento do Agrupamento. Carece no entanto, de ser agilizado de forma a proporcionar o necessário retorno aos membros de toda a comunidade educativa (IGE, 2007, p.11).

O Conselho Executivo na altura sentiu que as práticas de autoavaliação eram desconhecidas por grande parte dos professores. Este desenvolvimento interno, a falta de disponibilidade formativa na área por parte dos Centros de Formação de Professores

e à inexistência de um apoio externo constituíram os principais constrangimentos deste processo.

4.3- Projeto de autoavaliação em rede (PAR)

Procurando dispositivos que permitissem criar um processo sistemático de autoavaliação que o Agrupamento Foz do Neiva candidatou-se ao Projeto de Avaliação em Rede (PAR) desenvolvido na Universidade do Minho, tal como está descrito no Anexo 17 – PAR. Foram feitas duas candidaturas, uma em 2008/09 e outra em 2009/10. Tendo sido aceite esta última, iniciou-se um novo processo de autoavaliação de escola no Agrupamento Foz do Neiva. A direção do Agrupamento nomeou cinco docentes para integrar a equipa e a três destes foi-lhes proporcionada formação específica sobre a autoavaliação no âmbito do PAR.

O Projeto de Avaliação em Rede (PAR) tem como principal finalidade criar uma comunidade de aprendizagem que desenvolva um dispositivo de autoavaliação contextualizado, que permita o desenvolvimento de aprendizagens significativas que sejam úteis, entre outros, à melhoria do processo de desenvolvimento curricular. Pretende-se sustentar uma rede de partilha de experiências entre escolas e que capacite os atores a desenvolver os seus dispositivos e a avaliar os seus procedimentos.

O modelo de autoavaliação definido pelo PAR e adotado pelo Agrupamento em questão segue o processo avaliativo sugerido por Alaíz, Góis e Gonçalves (2003, p. 74-112):

1-Iniciar o processo: A primeira prioridade consiste na formação de uma equipa que assuma a responsabilidade de realizar a autoavaliação. Esta equipa não deve ser numerosa, deve ser constituída por pessoas com capacidade de trabalho conjunto, de negociação, capacidade de execução de tarefas e disponibilidade. É importante identificar e envolver os atores educativos no processo, cada escola terá de identificar os atores educativos representativos dos interesses dos vários grupos. O envolvimento de

um agente externo à escola, chamado de “amigo crítico” atribui a objetividade necessária e auxilia a escola com o saber técnico que possui. O seu principal papel é provocar a discussão e o confronto de ideias, levanta dúvidas e questões, induzindo caminhos a seguir. A autoavaliação só é eficaz quando aceite por todos os atores, como tal é vital criar um clima propício para o seu desenvolvimento. A criação deste fator só é possível se houver informação suficiente, clara e objetiva. É imperioso que se faça a divulgação do processo e dos seus resultados, garantindo a confidencialidade das informações.

a) Traçar o plano: Consiste na planificação da avaliação que passa pela elaboração de questões, seleção de instrumentos e procedimentos de recolha de dados, seleção de fontes de informação, processos de análise da informação e calendarização das ações a desenvolver. Nesta etapa a contribuição do amigo crítico é preponderante, bem como o papel do “grupo de focagem” (grupo representativo da diversidade de interesses presentes na escola, constituído por pessoas dos vários sectores da comunidade educativa – professores, alunos, pessoal não docente, pais/encarregados de educação que analisam/refletem acerca o perfil de autoavaliação e validam o processo).

b) Garantir a qualidade: Todo o processo avaliativo exige rigor, validade e fiabilidade. As opções tomadas devem ser alvo de revisão constante. É necessário identificar o que realmente se quer saber com a informação que se vai recolher, colocá-la sob a forma de perguntas e discuti-las com o “grupo de focagem”.

c) Recolher informação: Esta é a etapa que coloca a equipa em trabalho de campo e passa pela identificação da informação disponível e a sua localização, pressupõe a preparação dos responsáveis pela recolha de dados e a pré-testagem dos instrumentos que pode e deve levar à adaptação e reconstrução dos instrumentos de recolha e à procura de apoio técnico se necessário.

d) Tratar e analisar dados: O tratamento e análise de dados exigem uma verificação da informação recolhida sem qualquer tratamento prévio, a realização de uma análise prévia e uma outra após a obtenção dos resultados preliminares, integração e síntese dos mesmos.

e) Referencializar e interpretar: Os resultados obtidos necessitam de uma interpretação que pode ser diferente conforme quem as faz, o mesmo acontecendo com as respostas. É necessário definir linhas orientadoras para organizar a diversidade obtida. A equipa de autoavaliação tem de construir um conjunto de ideais de escola para confrontar com as respostas e poder fundamentar a interpretação.

f) Divulgar resultados: O processo avaliativo quer-se transparente, até pelo número de pessoas que envolve, como tal deve estar garantida a divulgação dos resultados e a apresentação das conclusões à comunidade que explanem os pontos fortes e os aspetos a melhorar. Deve ser dada a oportunidade de debate e explicitação de outros pontos de vista não contemplados e que possam contribuir para a revisão das conclusões.

g) Meta-avaliar: É a avaliação da avaliação. Assegura a retidão de uma avaliação, desde a idealização até aos resultados. Nesse sentido, consiste numa nova avaliação do que já foi avaliado tendo em conta a metodologia, a seleção dos atores, os objetivos, os critérios, os resultados e as análises produzidas.

4.3.1- Constituição da Equipa de Autoavaliação (2010/11 a 2011/12)

A seleção dos docentes da equipa teve por base alguns critérios como possuírem características de trabalho em grupo, motivação, serem do quadro de nomeação definitiva e capacidade de recolha e transmissão de informação. A todos eles foi-lhes atribuído noventa minutos semanais da componente não letiva em horário coincidente para realização das atividades previstas. A equipa era composta ainda por

uma assistente administrativa em representação do pessoal não docente. Por ser um Agrupamento com níveis de ensino até ao terceiro ciclo, optou-se por não integrar nenhum aluno nesta equipa. Relativamente aos pais e encarregados de educação e restante comunidade, por incompatibilidade de horários não foi possível contar com a sua colaboração direta.

4.3.2- Oficina de Formação PAR

A formação em autoavaliação de escola promovida pelo PAR aos três elementos da equipa e à Diretora foi desenvolvida em vários momentos ao longo dos dois anos letivos protocolados com a Universidade do Minho e consistiram em sessões formativas, visitas de estudo, encontros temáticos, espaço de partilha e apoio individualizado por um “amigo crítico.” (Anexo 17 – PAR).

4.3.3- Trabalho desenvolvido pela equipa de autoavaliação

a) Apresentação da Equipa:

Atendendo a que todos os elementos da equipa já se conheciam e desenvolviam outras atividades em conjunto, esta tarefa foi somente a formalização do início do trabalho de autoavaliação. No início do ano letivo 2010/11 a Diretora fez a apresentação do projeto e explicou resumidamente o seu funcionamento em reunião PAR, designação que consta dos horários dos elementos docentes da equipa, em noventa minutos semanais.

b) Construção do logótipo:

A equipa escolheu um logótipo para a identificação e divulgação da escola no projeto. Este logótipo foi desenvolvido por um professor de Educação Visual e

Tecnológica da escola, que atendeu às indicações da equipa baseadas nos objetivos do projeto já apresentados anteriormente sobretudo a partilha de informação e de experiências de autoavaliação. Atendendo a que essa grande parte da partilha concretiza-se num sítio eletrónico foi consensual a escolha do teclado de um computador com a forma do mundo, aludindo à conceção da Terra como “Aldeia Global” onde as distâncias são cada vez mais encurtadas com o desenvolvimento das telecomunicações. Deu-se relevo às letras que formam a sigla PAR – AFN que significa Projeto de Avaliação em Rede do Agrupamento Foz do Neiva, como elemento de partilha da comunidade formada pelo projeto.

Figura 5 – Logótipo do PAR do Agrupamento Foz do Neiva



c) Divulgação do projeto à Comunidade Educativa:

Após análise de documentos fornecidos no âmbito da formação PAR a equipa fixou uma conceção de avaliação defendida por De Ketele, por considerar ser a mais adequada ao Agrupamento: “A avaliação é concebida como um processo que consiste em recolher um conjunto de informações pertinentes, válidas e fiáveis, e de examinar o grau de adequação entre este conjunto de informações e um conjunto de critérios escolhidos adequadamente com vista a fundamentar a tomada de decisões. “ (1991, p.266); Foram elaborados os documentos de apresentação do projeto para aprovação no Conselho Pedagógico e Conselho Geral. Construíram-se também, o cartaz e o panfleto

de divulgação que foram afixados e distribuídos pela comunidade educativa. (Anexo 5 – Apresentação do projeto; Anexo 6- Cartaz PAR; Anexo 7- Panfleto PAR)

d) Constituição do Grupo de Focagem:

O dispositivo de autoavaliação de escola deve integrar os pontos de vista dos vários setores do agrupamento. Foi constituído um grupo com o objetivo de ajudar a equipa na contemplação dos diferentes interesses necessidades. O grupo foi formado por dezasseis setores representativos da comunidade indicados no quadro 7, por convite formulado pela equipa de autoavaliação e da direção. No caso dos docentes o convite foi dirigido ao coordenador dos departamentos curriculares que tem autonomia para auscultar os restantes elementos do seu departamento.

Quadro 8 – Setores que constituem o “Grupo de Focagem” do Agrupamento Foz do Neiva

SECTOR DA ESCOLA	
Docentes	Conselho Geral
	Direção
	Conselho Pedagógico
	Educação Especial
	Pré-escolar + 1º ciclo
	Dep. de Ciências Humanas e Sociais
	Dep. Línguas
	Dep. de Expressões
	Dep. de Matemática e Ciências Experimentais
Pessoal não docente (Assistentes Operacionais)	
Pessoal não docente (Assistentes Técnicos)	
Alunos representantes do 1º ciclo	
Alunos representantes do 2º ciclo	
Alunos representantes do 3º ciclo	
Encarregados de Educação (pré-escolar e 1º Ciclo)	
Encarregados de Educação (2º e 3º ciclo)	

São funções do “grupo de focagem” evidenciar as perspetivas, inquietações e reivindicações dos diferentes setores da comunidade nos momentos definidos com a equipa de autoavaliação; validar os referenciais construídos pela equipa; validar os instrumentos de recolha de dados; fomentar a criação de um espaço de discussão e consensos sobre o agrupamento e a melhoria da sua qualidade. (Anexo 8 – Convite Grupo Focagem; Anexo 9 – Documento Aprovação Grupo Focagem)

e) **Auscultação da Comunidade Educativa/inquéritos:**

1 - Elaboração dos Inquéritos

A equipa de autoavaliação da escola elaborou os Inquéritos por questionário para aplicar ao grupo de focagem com o objetivo de conhecer as ideias acerca do desenvolvimento do processo de autoavaliação e identificar as áreas da escola que devem ser avaliadas. Do inquérito constam parâmetros como a identificação do respondente; intenção de autoavaliar; áreas a avaliar; comparação da situação atual e evolução recente das diferentes áreas; questões de avaliação. Através da questão “Autoavaliar o Agrupamento, para quê?” a equipa de autoavaliação pretendeu conhecer o entendimento que cada setor da comunidade tinha sobre a necessidade de realizar a autoavaliação no Agrupamento. Foi também solicitado que se fizesse uma hierarquização das áreas prioritárias a avaliar (1.Processos de Liderança; 2.Organização e Gestão; 3.Desenvolvimento Curricular; 4.Relação com o Exterior; 5. Resultados) e que fosse apresentada uma justificação com os pontos fortes e menos fortes de cada uma. As duas últimas questões solicitavam a definição da situação atual e a evolução recente do agrupamento, bem como a construção de questões que traduzissem / pormenorizassem o que interessava saber dentro da área a avaliar.

2 – Apresentação e análise dos dados

Da análise do Anexo 11 relativo à recolha dos dados do inquérito aplicado e aos inquéritos respondidos e documentos facultados pela equipa PAR do Agrupamento Foz do Neiva fizemos uma análise a cada questão que foi colocada. A primeira questão não foi alvo de análise por se referir à identificação dos respondentes.

(Questão 2) - Autoavaliar o Agrupamento, para quê?

As respostas obtidas podem ser sintetizadas nas três que a seguir se transcrevem:

- Para ajudar na evolução das práticas (administrativas, pedagógicas de relação com a comunidade). Assim sendo autoavaliarmo-nos é pôr o sentido crítico ao serviço da melhoria da qualidade das nossas práticas e da comunidade envolvente. Se fizermos uma autoavaliação correta, independente e idónea, esta levar-nos-á por certo ao sucesso das nossas práticas no futuro, além de que a utilização dos recursos disponíveis e a qualidade do ensino otimizam-se (Área Prioritária a Avaliar, p.9)

- A prática de autoavaliar é fundamental para qualquer instituição, não sendo a escola uma exceção. A sua prática corrente permite-nos tomar consciência dos nossos pontos fortes (nesta perspetiva pode funcionar como um estímulo para fazer ainda melhor) e dos nossos pontos fracos (nesta perspetiva permite-nos investir na melhoria, encontrando as estratégias mais adequadas). Neste aspeto a autoavaliação tem uma função autocorretiva. Como dizia Sócrates: «Conhece-te a ti mesmo (Área Prioritária a Avaliar, p.9).

- Para melhorar o desempenho docente e discente no sentido de se conseguir o pleno sucesso dos alunos e promoção de excelência no prosseguimento de estudos no sentido de alcançar o ensino superior (Área Prioritária a Avaliar, p.9).

Perante as respostas obtidas a equipa PAR elaborou um quadro onde distribuiu as respostas tendo por base os conceitos trabalhados na Oficina de Formação: Comparar (comparar resultados escolares, processos e iniciativas a nível local, nacional ou internacional, Melhorar (conduzir todo um processo de recolha de informação que auxilie a tomada de decisões no sentido de reforçar a capacidade da escola para planificar e implementar o seu processo de melhoria da escola), Prestar Contas (informar sobre o desempenho, a eficácia e a rentabilidade da escola ou seja, fornecer provas dos resultados da escola e dos seus alunos) e Produzir Conhecimento (Produzir conhecimento acerca das diferentes dimensões / sectores da escola).

Quadro 9- Número de respostas à questão 2 do inquérito por questionário

A - Comparar	0
B - Melhorar	10
C - Prestar Contas	4
D - Produzir Conhecimento	2

Fonte: IQ-AFN-Dados, gráficos e análise, p.2

Perante os dados obtidos constatamos que o grupo de focagem apontou a autoavaliação como o caminho para o conceito de Melhorar com 62,5% de respostas. Os outros conceitos obtiveram os seguintes resultados: Comparar (0%); Prestar contas (25%) e Produzir conhecimento (12,5%).

Foi pedido ainda que se ordenassem por prioridades de avaliação as cinco áreas referidas – Questão 3. Das respostas, resultou o quadro 9 que destaca como primeira opção a avaliar «3- Desenvolvimento Curricular» com 6 escolhas (37,5%) e a área «2- Organização e Gestão» com 5 escolhas (31,3%).

Quadro 10- Área prioritária a avaliar

Número de repetições					
	1 - Processos de liderança	2 - Organização e Gestão	3 - Desenvolvimento Curricular	4 - Relação com o exterior	5 - Resultados
1ª opção	1	5	6	2	2
2ª opção	2	6	4	0	4
3ª opção	3	4	5	3	1
4ª opção	2	4	1	4	5
5ª opção	4	1	0	7	4

Fonte: IQ-AFN-Dados, gráficos e análise, p.3

Pediu-se ainda que se caracterizasse a situação do Agrupamento (+ + Muito Boa; - - Fortemente problemática) e a sua evolução recente (▲ melhorou; = manteve;

▼ piorou) no que respeita à área do desenvolvimento curricular, bem como que sugerissem questões a avaliar – ver Quadro 11 e Quadro 12¹.

Quadro 11- Situação atual, evolução recente e questões de avaliação relativos à área prioritária a avaliar “3. Desenvolvimento curricular”

Área	Situação atual	Evolução recente	Questões de avaliação Pormenorizar o que interessa saber sobre o Agrupamento
3. Desenvolvimento curricular			
3.1. Escola como um lugar de aprendizagem dos alunos.	+ + - -	▲ = ▼	IQ3 - «Avaliar até que ponto a escola investe na aprendizagem dos alunos e as iniciativas que promove tendo em vista a formação da Comunidade.»
3.2. Escola como um lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa.	+ + - -	▲ = ▼	IQ5 - «A escola tem evoluído progressivamente no sentido do sucesso e da excelência.» IQ6 - «Avaliar a forma como o meio interfere nos resultados/aprendizagens dos alunos.» IQ9 - «O que poderá ser feito para que a qualidade das aprendizagens seja melhor?» IQ13 - «A escola tem um bom desenvolvimento mas podia ter mais apoio Educativo (inglês,...).»

Fonte IQ-AFN-Dados, gráficos e análise, p.6

Quadro 12- Respostas à questão 4 e 5. Situação atual, evolução recente e questões de avaliação relativos à área prioritária a avaliar “3. Desenvolvimento curricular”

		Situação atual				Evolução recente		
		(++)	(+)	(-)	(--)	(^)	(=)	(v)
3	3.1	11	5	0	0	7	9	0
	3.2	9	7	0	0	10	6	0

Fonte: IQ-AFN-Dados, gráficos e análise, p.6

Da análise dos dados destacam-se as subáreas “3.2 – Escola como um lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa” com uma situação atual menos boa (7 opções = 43,8%). No que respeita à evolução recente a subárea “3.1 - Escola como um lugar de aprendizagem dos alunos” demonstra uma maior estagnação (9 opções =

¹ Relativamente a estas duas questões apresentamos somente os dados relativos à área prioritária a avaliar apontada nas respostas da questão 2, os restantes dados encontram-se no Anexo 11- IQ-AFN-Dados, gráficos e análise.

56,3%), visto ter uma situação atual considerada, pelos respondentes, muito boa (11 opções = 68,8%).

f) Definição da área a avaliar

De acordo com as prioridades indicadas nos questionários pelos respondentes, a equipa de autoavaliação considerou como área prioritária a avaliar a «3 - Desenvolvimento Curricular» com 37,5% dos respondentes a escolherem-na como primeira prioridade. Fazendo uma análise mais pormenorizada verificaram que a subárea “3.2 – Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa” apresentou uma situação atual considerada menos boa, fatores que levaram a equipa de autoavaliação a desenvolver o seu trabalho neste âmbito. Após reflexão com o “amigo crítico” na oficina PAR, com a direção e atendendo à oferta que o Agrupamento possuía no ano letivo 2010/11 em termos de Cursos de Educação Formação, Educação Formação de Adultos e Certificações Modulares que tinha como objetivo atender às necessidades de formação da comunidade em geral decidiu-se seguir esta possibilidade de estudo.

g) Validação da área prioritária a avaliar:

Após a definição da área a avaliar deu-se conhecimento ao conselho pedagógico e ao conselho geral, através de um documento que integrava questões a avaliar devidamente enquadradas nas 5 dimensões do quadro de referência (Anexo 11). Na apresentação do documento a equipa de autoavaliação referiu que foi necessário reapplicar uma parte do inquérito inicial ao grupo de focagem com o objetivo de serem levantadas questões relacionadas com a área e subárea a avaliar. Esta situação deveu-se à insuficiência de dados concretos resultantes da análise dos dados iniciais e consolidou a avaliação a realizar na oferta formativa da escola à restante comunidade educativa: cursos Educação Formação Adultos (EFA), Cursos Educação Formação (CEF) e

Certificações Modulares. (Anexo 13 – GF Google docs). Este questionário solicitava ao “grupo de focagem” que levantasse questões que pormenorizasse e/ou traduzisse o que interessava saber sobre o agrupamento relativamente à subárea definida.

Do questionário aplicado ao “grupo de focagem” resultaram várias questões de avaliação que constituíram o quadro de referência a trabalhar e que se apresenta no quadro 13.

Quadro 13- Quadro de referência- “3.2 – Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa”

QUADRO DE REFERÊNCIA / IDENTIFICAÇÃO DA ÁREA: 3.-Desenvolvimento Curricular

Área / Subárea	Questões de avaliação Pormenorizar / traduzir o que interessa saber sobre a(o) escola / agrupamento
<p>3.-Desenvolvimento Curricular</p> <p>3.2. Escola como lugar de aprendizagem da comunidade educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De que forma a escola promove a formação da Comunidade Educativa? - De que forma a escola pode aumentar / reforçar a oferta educativa para a comunidade? - Em que áreas/temas os professores manifestam carências na formação? - Em que áreas/temas os assistentes técnicos manifestam carências na formação? - Em que áreas/temas os assistentes operacionais manifestam carências na formação? - Em que áreas/temas os encarregados de educação manifestam carências na formação? - Há necessidade e possibilidade de criação de mais cursos? Quais? Para quem (que população)? - Quais as atividades do PAA que poderão permitir maior envolvimento dos EE? De que forma? - Poderá a escola abrir a Biblioteca Escolar à comunidade? Em que horários/períodos? - De que forma a escola é um local de aprendizagem para a Comunidade Educativa? - De que forma a escola seleciona/determina quais os cursos a oferecer à comunidade? - Que critérios presidem e balizam à contratação de formadores? - A escola promove projetos de interesse comum? - Quais os canais que a escola usa para organizar e dinamizar projetos de interesse comum? - Que expectativas tem a comunidade em relação aos cursos (EFA, CEF e Certificação Modular)? - As metas que estiveram na base da criação destes cursos foram alcançadas? - Quais as consequências dessa formação? - Como é que a escola avalia a sua intervenção como lugar de aprendizagem da Comunidade Educativa?

Fonte: Relatório de Autoavaliação da Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa do Agrupamento Foz do Neiva (2011,p.5)

h) **Construção do referencial:** Atendendo ao conceito de avaliação anteriormente selecionado, às orientações, referências e experiências adquiridas no âmbito da formação frequentada foi construído referencial apresentado no Relatório de Autoavaliação da Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa do Agrupamento Foz do Neiva (2011,p.6-8).

Inicialmente a equipa de autoavaliação procedeu a uma investigação na procura de referentes externos relativos à área definida para autoavaliar e considerou serem os mais importantes os seguintes, emanados pela Administração Central:

- Decreto-lei nº15/2007- capítulo II - art. C - alínea e)- (p.528): Participar na promoção de ações específicas de formação ou informação para os pais ou encarregados de educação que fomentem o seu envolvimento na escola com vista à prestação de um apoio adequado aos alunos.

- Lei de Bases do sistema Educativo – lei nº 49/ 2005 de 30 de Agosto – Capítulo I art. 3º alínea i)–(pag. 5125) – Assegurar uma escolaridade de segunda oportunidade aos que dela não usufruíram na idade própria, aos que procuram o sistema educativo por razões profissionais ou de promoção cultural, devidas, nomeadamente, a necessidades de reconversão ou aperfeiçoamento decorrentes da evolução dos conhecimentos científicos e tecnológicos;

- Decreto-lei nº 75/2008- Preambulo – (pag 2342) ... Em primeiro lugar, trata-se de reforçar a participação das famílias e comunidades da direção estratégica dos estabelecimentos de ensino. É indispensável promover a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais. (Referencial_3.2_AFN, p.1)

Os referentes internos investigados foram os documentos de relevo que regulam o Agrupamento:

- **PEA – Projeto Educativo de Agrupamento - QUADRO JUSTIFICATIVO DO PROJECTO** (p 12)/ 5.3- **Âmbito da Autonomia da Escola** (p. 14); **Conceito de Educação Social e Cultural; 17.1. Dimensões e Áreas de intervenção a considerar** (p.49) / **Dimensão Científico Pedagógico Didática/ Dimensão Administrativa e Financeira; METAS E OBJECTIVOS PRIORITÁRIOS:**

Dimensão Psicossocial e Comunitária/ Dimensão Administrativa e Financeira (p.54) / Dimensão Relacional (pg.55).

- **PROGRAMA OPERACIONAL – PLANO DE AÇÃO** (p.60): 19.1 Objetivos Estratégicos e Operacionais, Objetivo Estratégico 5 - Promover a qualificação dos elementos da comunidade educativa, 5.1.Elaborar o Plano anual de Formação de acordo com as Necessidades da comunidade Educativa.

- **PCA – Projeto Curricular de Agrupamento:** Introdução (p.5), 3. Fundamentação; 4. Prioridades da Intervenção Educativa.

- **RI - Regulamento Interno:** PREÂMBULO.

O PAR prevê ainda a procura de fundamentação teórica que nesta situação não foi possível aplicar atendendo a que a equipa de autoavaliação na busca que efetuou não encontrou bibliografia sobre a área a avaliar.

Para cada elemento constitutivo Educação Formação de Adultos (EFA), Cursos de Educação Formação (CEF) e Certificações modulares (CM) foram definidos os critérios e indicadores, bem como as pistas a investigar. A título de exemplo apresenta-se o quadro 14 relativo ao elemento constitutivo EFA.

Quadro 14 –Referencial -“Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa”.

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	CRITÉRIOS	INDICADORES	PISTAS A INVESTIGAR
EFA	CONCEPÇÃO	>A escola desenvolve diligências no sentido de aferir as necessidades e interesses da comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Atores; - Coordenadores dos cursos; - Meios de divulgação e inscrição; -Registo de entrevistas iniciais.
	DIVULGAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> >A escola informa a comunidade sobre a oferta educativa nos meios disponíveis (jornal escolar, locais de estilo; mostra educativa e página online da escola); >A escola informa outras comunidades educativas próximas (mostra educativa e informações a outros agrupamentos); >A escola informa a comunidade educativa dos benefícios obtidos com a formação (jornal escolar, locais de estilo; mostra educativa e página online da escola). 	<ul style="list-style-type: none"> - Atores; - Coordenadores dos cursos; - Meios de divulgação (Mostra educativa, Jornal escolar, locais de estilo, folhetos e cartazes); - Avisos nas missas.
	ACOMPANHAMENTO	>A escola tem mecanismos de orientação e controle das aprendizagens.	<ul style="list-style-type: none"> - Mediador; - Formadores; - Ficha de avaliação do curso; - Ficha de avaliação dos formadores; - Atas da Equipa Pedagógica.
	ADEQUAÇÃO	>A escola responde às necessidades / interesses evidenciadas pela comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Atores; - Coordenadores dos cursos; - Meios de divulgação e inscrição; -Registo de entrevistas iniciais.
	VALORIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> >A formação da Comunidade Educativa traduz-se na aquisição/aprofundamento de competências específicas. >A formação da Comunidade Educativa traduz uma maior sensibilidade para a aprendizagem dos discentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atores; - Coordenadores dos cursos; -Diretores de Turma.
	EFICÁCIA	>A frequência da oferta educativa facilita a integração/progressão no mundo de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> - Atores; - Coordenadores dos cursos.

Fonte: Relatório de Autoavaliação da Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa do Agrupamento Foz do Neiva, 2011, pg.6-8),

i) **Elaboração e aplicação de inquéritos e entrevista/elaboração de listas de verificação:** Para proceder à avaliação da área definida a equipa construiu e submeteu à apreciação do “amigo crítico” os seguintes instrumentos: inquérito por Questionário (IQ) enviado aos alunos e ex-alunos das ofertas educativas via Google Docs; dois guiões de entrevista dirigidas aos mediadores dos cursos Educação Formação Adultos e Certificações Modulares, aos coordenadores Cursos Educação Formação e à Diretora do Agrupamento; 3 listas de verificação (checklist). Estes instrumentos encontram-se no Anexo 15 - Relatório - 3.2 Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa – AFN, documento a ser analisado no item seguinte.

j) **Relatório Final:** O relatório final relativo ao ano letivo de 2010/11 consistiu na análise e tratamentos de dados, avaliação e interpretação dos resultados relativos à área avaliada -“3.2 – Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa” que determinou a apresentação de um plano de estratégias de melhoria e recomendações. Foram apontados os pontos fortes e menos fortes da área avaliada.

Após a recolha de dados originados pelos instrumentos referidos na alínea h), a equipa de autoavaliação começou por tratar os que resultaram dos inquéritos dirigidos aos alunos e ex-alunos.

Da análise dos inquéritos verificamos que os respondentes foram 37, com maior ocorrência das ofertas educativas para adultos, particularmente dos cursos EFA e CM, sendo os atuais alunos os que mais responderam ao inquérito. Os folhetos e/ou cartazes foram o meio que forneceu mais informação sobre as ofertas formativas para adultos e o gabinete de psicologia da escola para os CEF.

A forma de tratamento de dados privilegiada relativa às restantes perguntas do questionário foram tabelas de sintetização de dados como a que apresentamos no quadro

15 relativa às respostas dadas pelos alunos EFA. Foram elaboradas tabelas similares para os Cursos CEF e CM que constam do Anexo 15 - Relatório - 3.2 Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa – AFN.

Quadro 15- Tabela de tratamento de dados das respostas ao questionário aos alunos EFA.

Educação e Formação de Adultos	discordo totalmente	discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A escola procurou saber quais os meus interesses de formação aquando da decisão da oferta educativa a propor à comunidade.	0%	0%	16%	68%	16%
A escola procurou saber quais as minhas necessidades de formação aquando da decisão da oferta educativa a propor à comunidade.	0%	0%	26%	63%	11%
A escola procurou saber junto da comunidade quais os seus interesses e/ou necessidades de formação aquando da decisão da oferta educativa.	0%	11%	21%	53%	16%
Estou a frequentar a oferta educativa que corresponde aos meus interesses.	0%	0%	0%	37%	63%
Estou a frequentar a oferta educativa que corresponde às minhas necessidades.	0%	0%	11%	37%	53%
A oferta educativa da escola responde às necessidades da comunidade.	0%	0%	5%	53%	42%
A oferta educativa motivou-me para voltar à escola e prosseguir a minha formação.	11%	0%	0%	26%	63%
Este tipo de oferta educativa motiva-me para a posterior continuação dos meus estudos.	5%	11%	11%	37%	37%
Ao frequentar esta oferta educativa adquiri novos conhecimentos.	0%	0%	0%	16%	84%
Os meus conhecimentos foram aprofundados e melhorados pela frequência da oferta educativa.	0%	0%	0%	37%	63%
Sinto que dou mais importância à escola pelo facto de frequentar esta oferta educativa.	0%	0%	5%	32%	63%
Valorizo mais o percurso educativo dos alunos em idade escolar desde que voltei à escola.	0%	0%	16%	37%	47%
Sinto que estou mais atento ao processo de ensino/aprendizagem do(s) meu(s) educando(s).	5%	5%	21%	37%	32%
A frequência desta oferta educativa facilitou a minha integração/progressão no mundo de trabalho.	0%	0%	21%	47%	32%

Fonte: Relatório de Autoavaliação da Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa do Agrupamento Foz do Neiva (2011,p.12)

As entrevistas depois de aplicadas foram tratadas e condensadas numa tabela que atende aos critérios do referencial: Conceção, Divulgação, Acompanhamento, Cumprimento, Valorização e Promoção. Em cada critério fez-se corresponder os respetivos indicadores e questões colocadas.

No sentido de manter o anonimato dos respondentes atribuíram-se aleatoriamente as letras A, B, C e D a cada um.

Seguindo a linha de investigação apresentamos o quadro 16 que se refere ao tratamento das entrevistas relativas ao elemento constitutivo EFA, critério Adequação. As restantes são apresentadas no Anexo 15 - Relatório - 3.2 Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa – AFN.

Quadro 16- Tabela de tratamento das entrevistas relativas ao elemento constitutivo, Curso de Educação Formação Adultos (EFA)

CRITÉRIO: ADEQUAÇÃO	
INDICADORES E QUESTÕES	RESPOSTAS
<p>>A escola responde às necessidades / interesses evidenciadas pela comunidade.</p> <p>Q4. - Da experiência e contacto que tem com os formandos, sente que os cursos correspondem aos interesses evidenciados por estes?</p>	<p>A - Os cursos tendem sempre a ir de encontro aos interesses manifestados pelos formandos. Contudo, como só pode iniciar-se uma turma por ano letivo, por falta de alunos para mais, existem situações em que um ou dois alunos poderão ir para a área escolhida pela maioria com o objetivo de integrar um qualquer percurso alternativo e concluir o 9º ano.</p> <p>C - Na generalidade, dos dois cursos que já orientei, correspondem. Há uma significativa percentagem de alunos que prosseguem estudos na área da eletricidade. Este ano, dos treze alunos, oito vão prosseguir estudos e na primeira ou segunda opção têm cursos relacionados com que estão concluir.</p> <p>Noto que, sendo um curso (eletricidade) mais vocacionado para o sexo masculino, as raparigas inicialmente têm alguma relutância, que é ultrapassada com os resultados obtidas nas diferentes disciplinas, que são muito bons, dos mais elevados da turma.</p> <p>D - Sim, a maioria dos alunos escolhe o curso pois tem interesses pela área da informática. No decorrer do curso, reparo que eles mostram gosto pela informática e colaboram ativamente nas tarefas mais práticas do curso. Da análise do percurso escolar destes alunos, após a conclusão do curso na nossa escola, pode-se verificar que alguns continuaram a seguir estudos na área da informática a nível secundário.</p>

Fonte: Relatório de Autoavaliação da Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa do AFN, (2011,p.23-27)

A equipa de autoavaliação recorreu a 3 listas de verificação, *checklists*, uma para cada elemento constitutivo (CEF, EFA, CM), como forma de verificação e aplicação dos indicadores definidos e atendendo aos critérios e indicadores anteriormente definidos no referencial. O quadro 17 apresenta a lista referente aos EFA, as restantes encontram-se no Anexo 15 - Relatório - 3.2 Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa – AFN.

Quadro 17- Lista de Verificação relativa ao elemento constitutivo, Curso de Educação Formação de Adultos (EFA)

Legenda:

- V** – Verifica-se;
- VP** – Verifica-se parcialmente.
- X** – Não se Verifica;
- NA** – Não se Aplica;

INDICADORES V	Mostra Educativa	Jornal da Escola	Locais de Estilo	Folhetos e cartazes	Avisos nas missas	Entrevistas Iniciais	Outros
A escola informa a comunidade sobre a oferta educativa nos meios disponíveis.	V	V	V	V	V	V	
<i>Justificação do «verifica-se parcialmente» e discriminação de “outros”:</i>							
A escola informa outras comunidades educativas próximas.	V	V	VP a)	VP b)	VP c)	NA	V d)
<i>Justificação do «verifica-se parcialmente» e discriminação de “outros”:</i>							
<ul style="list-style-type: none"> a) Publicitado na junta de Freguesia, escolas do agrupamento e alguns lugares públicos. b) Agrupamento de Darque e Escola de Monserrate c) Foi avisado nas missas das freguesias de Anha e Darque d) Publicitado numa rádio local (rádio geice) 							
A escola informa a comunidade educativa dos benefícios obtidos com a formação.	V	V	V	V	V	V	
<i>Justificação do «verifica-se parcialmente» e discriminação de “outros”:</i>							

Fonte: Relatório de Autoavaliação da Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa do AFN (2011,p.29,30)

A equipa de autoavaliação elaborou quadros de apresentação dos dados recolhidos que possibilitou a sua leitura e interpretação. Estes quadros apresentam por elemento constitutivo: CEF, EFA e CM- os critérios definidos no referencial – Conceção, Divulgação, Acompanhamento, Adequação, Valorização e Eficácia; os

instrumentos utilizados na recolha de dados – Inquéritos, Entrevistas, *Checklists*; a sua verificação ou aplicação, bem como a respetiva justificação; a análise feita de acordo com os dados anteriores. O quadro 18 refere-se ao elemento constitutivo EFA, critério conceção e é exemplificativo do trabalho que foi elaborado.

Quadro 18-Análise de dados relativos à área “3.2- Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa”

CRITÉRIOS	EFA – EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS				
	INDICADORES	INSTRUMENTOS	VERIFICAÇÃO	PORMENORIZAR	ANÁLISE
CONCEPÇÃO	<i>A escola desenvolve diligências no sentido de aferir as necessidades e interesses da comunidade.</i>	IQ	V	69% dos respondentes afirmam concordar ou concordar totalmente.	O agrupamento desenvolve diligências no sentido de aferir as necessidades e interesses da comunidade.
		Entrevista	V	A direcção conhece bem o tecido empresarial da zona em que a escola se insere e apresenta opções que vão de encontro às áreas que a zona absorve ou integra. Informalmente também se ausculta a população. A escola divulga a intenção de abrir ofertas educativas pós-laborais, faz uma prospecção, através de pré-inscrições e entrevistas, e disponibiliza os cursos mais solicitados, depois de uma selecção das respostas.	
		Checklist	V	Fichas de pré-inscrição Entrevistas iniciais Inscrição	

Fonte: Relatório de Autoavaliação da Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa AFN (2011,p.34-,37)

Após tratamento dos dados obtidos, a equipa de autoavaliação alcançou o momento de elaborar propostas de melhoria e recomendações para a construção do Plano de Melhoria e respetiva aplicação. Mais uma vez recorreu à construção de um quadro que agilizasse o manuseamento da informação com as análises efetuadas.

O quadro 19 reporta-se ao elemento constitutivo EFA e exemplifica os procedimentos efetuados relativamente a dois indicadores, *A escola desenvolve diligências no sentido de aferir as necessidades e interesses da comunidade*, *A escola informa a comunidade sobre a oferta educativa nos meios disponíveis (página online da escola, jornal escolar, locais de estilo e mostra educativa, folhetos e cartazes* e *A escola*

informa outras comunidades educativas próximas (mostra educativa e informações a outros agrupamentos).

Quadro 19- Propostas de melhoria e recomendações relativos à área “3.2 – Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa”

EFA – EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS		
INDICADORES	ANÁLISE	ESTRATÉGIAS DE MELHORIA/REFORÇO
<i>>A escola desenvolve diligências no sentido de aferir as necessidades e interesses da comunidade.</i>	O agrupamento desenvolve diligências no sentido de aferir as necessidades e interesses da comunidade.	Reforçar estratégias implementadas.
<i>>A escola informa a comunidade sobre a oferta educativa nos meios disponíveis (jornal escolar, locais de estilo; mostra educativa e página online da escola);</i>	O agrupamento desenvolve diligências no sentido de informar a comunidade através dos diversos meios disponíveis. Sendo que os que revelam mais sucesso são os folhetos e/ou cartazes espalhados em locais públicos.	Reforçar estratégias implementadas. Tentar estabelecer contactos pessoais com antigos alunos que não acabaram a escolaridade obrigatória ou secundária. Diversificar meios/instrumentos de divulgação da oferta EFA nas redes sociais.

Fonte: Relatório de Autoavaliação da Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa do AFN (2011,p.44-46)

Na apresentação das conclusões a equipa de autoavaliação considera ter sido este, um processo de operacionalização de instrumentos de recolha e tratamento de dados que conduziram ao conhecimento crítico da realidade do Agrupamento. No relatório relativo à área avaliada, que apresentou considera:

De uma forma geral, é nossa percepção que a Escola como lugar de Aprendizagem da restante Comunidade Educativa está a funcionar de forma adequada, revelando todavia, algumas fragilidades, a saber:

- 1 - Os benefícios da formação não são devidamente usados para divulgar a oferta educativa (EFA, CEF e Certificação Modular);
- 2 - A oferta educativa oferecida pelo Agrupamento parece responder às necessidades da Comunidade no entanto, fica aquém das necessidades referidas pelos alunos individualmente (CEF, EFA);

3 - Da análise das entrevistas e das cheklist verifica-se que o agrupamento desenvolve diligências no sentido de aferir as necessidades e interesses da comunidade. Contudo nos IQ os respondentes afirmam concordar com este aspeto mas a maioria revela desconhecer (Certificação Modular).

São de destacar os seguintes pontos fortes:

1 - O agrupamento desenvolve diligências no sentido de aferir as necessidades e interesses da comunidade (CEF, EFA e Certificação Modular);

2 - O agrupamento desenvolve diligências no sentido de informar a comunidade, contudo o que demonstra mais sucesso é o meio mais próximo da população escolar e que exige um contacto personalizado, Gabinete de Psicologia (CEF);

3 - O agrupamento desenvolve diligências no sentido de informar a comunidade através dos diversos meios disponíveis. Sendo que os que revelam mais sucesso são os folhetos e/ou cartazes espalhados em locais públicos (EFA e Certificações Modulares);

4 - O agrupamento desenvolve diligências no sentido de informar outras comunidades educativas, contudo o que demonstra mais sucesso são os meios mais próximos das comunidades, avisos nas missas e os folhetos e/ou cartazes em locais públicos (CEF, EFA e Certificação Modular);

5 - Os mecanismos de orientação e controle de aprendizagem que a escola usa são os previstos na lei (CEF, EFA e Certificação Modular);

6 - A oferta educativa oferecida pelo Agrupamento responde às necessidades da Comunidade (EFA e Certificação Modular);

7 - Verifica-se que a oferta educativa promove o sucesso na conclusão da escolaridade obrigatória (CEF);

8 - Verifica-se que a oferta educativa promove o sucesso na aquisição/ aprofundamento de competências específicas (EFA e Certificação Modular);

9 - Verifica-se que uma comunidade mais escolarizada demonstra mais sensibilidade para a aprendizagem dos discentes em idade escolar (EFA e Certificação Modular);

10 - Verifica-se que a frequência da oferta educativa facilita a integração/progressão no mundo do trabalho (CEF, EFA e Certificação Modular). [Relatório de Autoavaliação da Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa do Agrupamento Foz do Neiva (2011,p.49,50)]

k) **Apresentação do relatório:** No mês de Julho de 2011, o coordenador da equipa de autoavaliação apresentou o relatório final de autoavaliação da área “3.2 – Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa” no conselho pedagógico e uma professora da equipa em Novembro de 2011, no conselho geral, conforme as atas nº162 e nº 7 respetivamente. Nas apresentações efetuadas foram explanados todos os procedimentos de construção de instrumentos e recolha de dados e apresentadas as conclusões. Foi solicitado que se fizesse uma reflexão nos vários setores representativos da comunidade educativa e a respetiva colaboração na definição final do plano estratégico.

l) **Divulgação do relatório:** Como forma de divulgação o relatório foi enviado a todos os elementos do grupo de focagem, foi colocado na página eletrónica da escola e na plataforma Moodle e solicitou-se a sua divulgação nas reuniões de departamentos curriculares e associação de pais e encarregados de educação.

. A equipa de autoavaliação não teve *feedback* dos restantes setores da comunidade escolar.

m) **Plano Estratégico:** No momento da elaboração do Plano Estratégico que coincidiu com o início do ano letivo de 2011/12 a equipa de autoavaliação e a direção da escola viram-se confrontados com a situação da não aprovação dos cursos EFA e CM e no ano letivo 2012/13 os cursos CEF também deixariam de funcionar por falta de alunos. Devido à privação deste tipo de oferta formativa a equipa de autoavaliação em consonância com a direção e o “amigo crítico” chegou à conclusão que não seria congruente promover o desenvolvimento de um plano estratégico por não ser aplicável. Optou-se então por iniciar um novo ciclo avaliativo rentabilizando o trabalho até então desenvolvido e as competências adquiridas pelo grupo de trabalho. Esta situação foi a mais apontada como sendo um dos pontos negativos

pelos elementos da equipa de autoavaliação na entrevista realizada. Consideram ser um fator da não afirmação equipa que ainda não conseguiu impor-se de uma forma inequívoca e que se traduza na alteração dos comportamentos relativamente à articulação da autoavaliação com a avaliação externa; na forma como as questões são abordadas na escola; na recolha de informações utilização dessas informações.

n) **Delineação do novo ciclo avaliativo:** Terminada a avaliação da área "3.2- *A escola como local de aprendizagem da restante comunidade educativa*". A equipa tendo por base os dados obtidos no inquérito para determinar as áreas prioritárias de avaliação, consultados o "amigo crítico" e direção, definiu uma nova área de avaliação **2. *Organização e gestão*** e a subárea **2.1. *Infraestruturas***.

Conclusão

Hoje, a escola como organização vê-se confrontada com variados desafios decorrentes da cada vez maior exigência social quanto aos serviços que presta, bem como à necessidade de dar resposta às imposições legais. A opinião pública acerca da escola é um dos aspetos fundamentais que influenciam as políticas educativas. Foi nesta perspetiva que se desenvolveu o estudo. A abordagem apresentada surgiu na sequência da preocupação do Agrupamento Foz do Neiva em desenvolver uma cultura de gestão da qualidade com a finalidade de melhorar os serviços que presta centrados nos processos de ensino/aprendizagem, gestão, administração e cumprimento dos dispositivos legais fundamentalmente a Lei nº 31/2002 de 20 de dezembro.

Consideramos a liderança como “um processo de influência social, no qual o líder procura obter a participação voluntária dos subordinados num esforço para atingir os objetivos da organização” Sousa (1990, p. 55-57). Apesar de o conceito de líder estar normalmente associado à autoridade formal, há que ter em atenção as funções que podem ser desempenhadas por diferentes pessoas e em diferentes papéis no sistema escolar. Enquanto membro de uma equipa diretiva da escola, o líder deve preocupar-se em corrigir caminhos, diagnosticar situações, reconhecer oportunidades e/ou intimações, ouvir os “clientes” e os trabalhadores para chegar à melhoria. Só reconhecendo os pontos fortes e fracos se consegue elaborar um plano sustentado por critérios que conduzam ao aperfeiçoamento dos serviços prestados.

A autoavaliação como fator de autorregulação permite conhecer a qualidade dos serviços prestados, comparar resultados e estabelecer diretrizes para o desenvolvimento próximo da organização. No fundo a autoavaliação para além de uma

ferramenta de gestão tem um caráter pedagógico e de aprendizagem com a sociedade que no fundo é o seu mercado consumidor, os professores os funcionários.

Nas últimas décadas assistimos ao aparecimento de inúmeros modelos de autoavaliação, não só na Europa mas no resto do mundo. Todos eles têm vantagens e desvantagens, uns serão de maior aplicabilidade e abrangência que outros. Contudo, a maioria defende o diagnóstico dos pontos fortes e dos pontos fracos, a participação da comunidade educativa e um plano de melhoria.

O modelo estudado, Projeto de Avaliação em Rede – PAR, atualmente é o aplicado no Agrupamento Foz do Neiva. Não pretendemos considerar este modelo melhor ou pior que outros, foi nossa intenção apresentar apenas uma possibilidade de autoavaliação e da sua dinâmica dentro do Agrupamento perante todas as incertezas e dificuldades com que este se deparou, anteriormente à formação que foi facultada à equipa de autoavaliação no seu âmbito. Tal como outros, este projeto, tem pontos fortes e pontos fracos que poderão ser alvo de análise e melhoria por parte da entidade por ele responsável.

A equipa de autoavaliação procurou averiguar o impacto do processo de autoavaliação na melhoria da escola. Os entrevistados que colaboraram no estudo reconhecem que a autoavaliação de escola inicialmente era uma prática desconhecida “que estava a ser desenvolvida pelo professor ... que de vez em quando dava uns questionários complicados para preencher” (entrevista diretora, p.5, Anexo 2). Na verdade, com a introdução do PAR, instalou-se uma nova dinâmica na escola:

Mesmo que as pessoas não soubessem ou não percebessem bem o que era a autoavaliação, sabiam da sua existência e a sigla PAR era muitas vezes pronunciada. Muitos foram aqueles que se aproximaram e perguntaram “ Afinal o que é isso do PAR?”

Os elementos que formaram a equipa PAR desenvolveram um trabalho participativo e colaborativo que “mexeu” com a escola e despertou a curiosidade dos professores (entrevista coordenador PAR, p.6)

Também consideram que o desenvolvimento da autoavaliação e a divulgação do seu resultado ainda não atingiu os objetivos definidos, mas conseguiu mudar um pouco a cultura de escola e as suas práticas uma vez que pôs as pessoas a refletir na escola como prestador de um serviço de qualidade:

Do contacto estabelecido com os representantes da Comunidade recebemos um feedback bastante positivo que leva a pensar na existência de mudanças ao nível de reflexão para o alcance de uma melhoria qualitativa pretendida para o agrupamento. A comunidade sente-se como parte integrante do sistema integrador do agrupamento e parte influenciadora dos seus inputs e outputs. (Relatório Anual da Equipa Par do Agrupamento Foz do Neiva 2010/11, p.9).

No final do ano letivo 2010/11, a equipa de autoavaliação e a direção consideravam não ser possível aferir concretamente o resultado da aplicação do dispositivo de autoavaliação, no entanto durante o segundo ano do projeto (2011/12), aperceberam-se que as pessoas sentem-se menos inseguras quanto ao processo, têm menos receio em colocar questões e explanar opiniões sobre o que se vai avaliar, demoram menos tempo a responder aos questionários e inquéritos.

Relativamente às dinâmicas da equipa de autoavaliação, apesar de esta contar com menos dois elementos devido a incompatibilidade de horários, percebe-se uma maior agilidade e segurança naquilo que realiza o que se traduz numa autonomia e menor dependência do “amigo crítico”.

Com a cessação de funções da equipa atual, é intenção da Direção alargar a equipa e integrar um aluno do 3º ciclo e um representante dos pais e/ou da comunidade de forma a tornar o processo mais abrangente atendendo à maior segurança da equipa. Passada a fase de formação é necessário continuar o processo e amadurecer a ideia de autoavaliação como promotora de escola eficaz e de qualidade.

A equipa do PAR desenvolveu uma comunidade de aprendizagem na construção de um mecanismo de autoavaliação que proporciona aprendizagens e partilha de experiências e permite às equipas das escolas construir os seus dispositivos e avaliar as suas ações. O apoio individualizado do “amigo crítico” tem um papel fundamental na orientação dos caminhos a seguir e sobretudo na construção de instrumentos.

As fragilidades que encontramos no Projeto prendem-se com o desenvolvimento de uma autoavaliação pouco abrangente durante um ano letivo. Dentro de cada subárea surgem inúmeras possibilidades de avaliação que podem ter tendência a diluir-se no cômputo geral. Prova é situação verificada no Agrupamento Foz do Neiva que impossibilitou a construção de um plano de melhoria por não se verificar a existência de cursos CEF, EFA e CM nos anos letivos subsequentes à autoavaliação.

Globalmente, podemos dizer que a dinâmica PAR é um dos caminhos possíveis para o desenvolvimento da autoavaliação da escola e que provavelmente terá resultados mais assertivos noutras áreas e subáreas de avaliação que não a que foi objeto neste Agrupamento.

Creemos também que uma experiência mais efetiva dos elementos da equipa de autoavaliação poderá no futuro apontar para caminhos mais concretos e exequíveis.

Bibliografia

Afonso, N. (2002). *Avaliação e desenvolvimento organizacional da escola*. In J. A. Costa, A. Neto-Mendes e A. Ventura (org.). *Avaliação de Organizações Educativas* (pp. 51-68). Aveiro: Universidade de Aveiro.

Afonso, N. (2007). A Avaliação das Escolas no Quadro de uma Política de Mudança da Administração da Educação. In CNE, *Avaliação das Escolas: modelos e processos* (pp. 223-228). Lisboa: Conselho Nacional de Educação.

Afonso, M; Ribeiro, M. (2009). *Avaliação Interna vs Externa*. Lisboa: Instituto de Apoio ao Desenvolvimento

Alaiz, V.; Góis, E.; & Gonçalves, C. (2003). *Autoavaliação de Escolas*. Porto: Edições Asa.

Amaral, M. J.; Moreira, M. A.; Ribeiro, D.(1996). O papel do supervisor no desenvolvimento do professor reflexivo - estratégias de supervisão. In I. ALARCÃO (Org.) e outros. *Formação reflexiva de professores – estratégias* (pp. . 89-122).Porto: Porto Editora.

Almeida, L. (2005). Avaliação das Escolas: Perceções em Torno do Processo e das suas Implicações. In CNE, *Avaliação das Escolas: Modelos e processos* (pp. 237 - 247). Lisboa: Conselho Nacional de Educação.

Alves, M. P.; Correia, S. (2006). Autoavaliação de escola: um meio de inovação e de aprendizagem. *Revista Investigar em Educação* N.º 5. Porto: SPCE, p. 149-189.

Alves, M. P.; Correia, S. (2009). Projeto de Avaliação em Rede (PAR): Construção e regulação do sentido coletivo da escola. *Atas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia* (pp.3964-3975).. Braga: Universidade do Minho.

Azevedo, J. *et al* (2006). *Autoavaliação das escolas e avaliação externa os pontos de intersecção*. In Relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas. Lisboa: Ministério da Educação. Retirado de http://www.cfaematosinhos.eu/PAR_Av_Esc.pdf.

Azevedo, J. M. (2007). *Avaliação das escolas: fundamentar modelos e operacionalizar processos*. In CNE, *Seminário Avaliação das Escolas: Modelos e processos: atas do seminário* (pp.13-99). Lisboa: CNE.

Bolívar, A. (2006) Evaluación institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna. *Gestão em Ação*, Vol.9, N.º1, Jan/Abril

Buy, A. (2012). *Técnicas de pesquisa: observação, questionário e entrevista*. PUC-Rio. In <http://wwwusers.rdc.puc-rio.br/imago/site/metodologia/textos/anabuy.htm> (consultado em Maio de 2012.)

Cardoso, L. (2001). *Gestão Estratégica nas Organizações. Como Vencer os Desafios do Século XXI*. Lisboa: Verbo.

Chiavenato, I. (1999) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (1999). *Recursos Humanos*, 5ª edição. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2010). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 539p

Conselho Nacional de Educação (2005). Estudo sobre “*Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos*”, Lisboa: ME

Conselho Nacional de Educação (2007). *Avaliação de Escolas, Modelos e Processos*, Lisboa: ME

Clímaco, M.C. (2005). *Avaliação de Sistema em Educação*, Lisboa: Universidade Aberta.

Coelho, I.; Sarrico ,C.; Rosa, M. J. (2008). Avaliação de Escolas em Portugal: que futuro?, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, abril, vol.7, nº2 (disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n2/v7n2a07.pdf>).

Dias, M. (2005). *Como abordar... A construção de uma escola mais eficaz*. Porto: Areal Editores.

Estanqueiro, A. (1993). *Saber lidar com as pessoas*. Lisboa: Presença.

Figueiredo, A. (2011). A que modelo de autoavaliação da escola recorrer? *Nova Ágora - Revista 2*. Centro de Formação e Associação de Escolas.

Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata

Formosinho, J.. (org.) (2009). *Formação de Professores: Aprendizagem Profissional e Ação Docente*. Porto: Porto Editora.

Freitas, Varela (1999). *Gestão e avaliação de projetos nas escolas*. Cadernos de Organização e Gestão Curricular. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional

Góis, E.; Gonçalves, C. (2005). *Melhorar as Escolas: Práticas Eficazes*. Porto: Ed. Asa.

Guerra, M. (2001). Como en un espejo evaluacion cualitativa de centros escolares. In *Avaliação de Escolas: consensos e divergências* (11-31). Porto: Edições Asa.

- Guerra, M. (2002). *Entre Bastidores - O lado oculto da organização escolar*. Porto: Edições Asa.
- Huberman, M.(1992). *O Ciclo de vida profissional dos professores*. In: NÓVOA, A. (org.). *Vidas de professores*. 2. ed. Portugal: Porto Editora, p. 31-61.
- Inspeção-geral da Educação (2005). *Efetividade da autoavaliação das escolas – roteiro*, Lisboa: ME
- Inspeção-geral da Educação (2006-2011). *Avaliação Externa das Escolas: Avaliar para a Melhoria e a Confiança – 2006-2011*, Coleção Relatórios: ME (disponível em http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE_2006_2011_RELATORIO.pdf)
- Inspeção-geral da Educação (2011-2012). *Quadro de Referência para a Avaliação Externa das Escolas*. Lisboa: ME.
- Lafond, M. (1998). A Avaliação Dos Estabelecimentos de Ensino: novas práticas, novos desafios para as escolas e para a administração. In *Autonomia e Avaliação das Escolas*. Porto: Ed. Asa.
- Lima, L. (1992). *A escola como organização e a participação na organização escolar: um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1998)*. Braga: Instituto da Educação, Universidade do Minho.
- Marchesi, A. em Azevedo, J. (2002)., *Mudanças Educativas e Avaliação das Escolas*, (pp.33-50) Porto: Edições ASA.
- Neto-Mendes, A. (2003). *Os sentidos da avaliação*. In J. A. Costa, *Avaliação de Organizações Educativas* (pp. 11-14). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Oliveira, P.; Clímaco, M.C.; Carravilla, M.A.; Sarrico, Cláudia; Azevedo, J.M.; Oliveira, J.F., (2006), *Relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para a Avaliação das Escolas*. Lisboa: ME.
- Pacheco, J. (2003) *A avaliação institucional no contexto das atuais políticas curriculares*. In Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación N° 8 (vol. 10).
- Perrenoud, P. (2002). *A Prática Reflexiva no Ofício de Professor: Profissionalização e razão pedagógicas*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Pimenta, S. G.. (1999). “Formação de professores: Identidade e saberes da docência”. In Ph. PERRENOUD, *Construir as competências desde a escola*. Trad. Bruno Magne. Porto Alegre. Artes Médicas Sul.

Quivy, R.; Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Stufflebeam, Daniel e Skinfield, Anthony (1995). *Evaluación Sistemática*. Barcelona: Paidós/M.E.C.

Silva, J. (2007). *Modelos de Formação de Pedagogos(as)-professores(as) e Políticas de Avaliação da Educação Superior. Limites e Possibilidades no Chão das IES*. Editora Universitária UFPE.

Ribeiro, Célia Maria et al. (2000). *Projeto de Avaliação Institucional da Universidade Federal de Goiás*.

Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão. Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa: Verbo.

Vieira, F. (1993) *Supervisão: uma prática reflexiva de formação de professores*. Rio Tinto: Edições ASA.

Zabalza, M. (2000). *Los Nuevos Horizontes de la formación en la sociedad del aprendizaje (una lectura dialéctica de la relación entre formación, trabajo y desarrollo personal a lo largo de la vida)*. In A. Monclús Estella (ed.), *Formación y Empleo: Enseñanza y competencias*. Granada: Comares, pp. 165-198.

ANEXOS