

Introdução

Desde há alguns anos que se começa a notar alguma preocupação, não só com os resultados escolares, mas com a qualidade da escola pública em Portugal, não só cá dentro, mas também o que transparece para a Europa e o resto do mundo.

Em Portugal a avaliação das escolas não é algo novo. Começou a ter alguma visibilidade na década de 90, com o Observatório da Qualidade da Escola e o Projecto Qualidade XXI, até que na década seguinte teve um maior impacto com o Programa de Avaliação Integrada das Escolas. Em 2006 dá-se o início de um novo ciclo avaliativo com o modelo intitulado de Avaliação Externa das Escolas (este último da alçada da IGE). Segundo a IGE, este programa "enquadra-se no âmbito da avaliação organizacional" assumindo um papel relevante para o desenvolvimento das escolas.

Para Afonso (2010, pp. 345-346)

a avaliação institucional das escolas ou, mais concretamente, a avaliação das escolas, inscreve-se num ímpeto avaliador que tem sido impulsionado, por fatores político-ideológicos, educacionais, económicos e culturais (...), e que, consoante os casos pode referir-se a modelos e experiências diversos que estão em etapas de implementação e consolidação muito diferentes.

Por outro lado, e com mais especificidade, Reis (20010, pp. 1-2) refere que “a auto-avaliação na gestão da escola torna-se indispensável, (...) pela importância das estratégias a implementar, [e] também pelo contributo dado à avaliação externa, nomeadamente através da informação (...) encontrada nos relatórios da auto-avaliação e considerada essencial a quem avalia externamente.”

Tendo em conta a importância que é dada à avaliação nas escolas, será que quando falamos em avaliação nos estamos a referir ao mesmo conceito? Neste contexto, considerámos relevante a realização de um estudo que recaísse sobre esta temática. Mas levantam-se outras questões: Existe ou não a Auto Avaliação?; Qual a relação entre a Avaliação Externa e a Auto Avaliação?; A avaliação conduz à melhoria contínua das escolas?; Os atores da Avaliação (Interna e Externa) das unidades de gestão (escolas/agrupamentos) têm a mesma visão da Auto Avaliação?

Assim, o principal objetivo do nosso estudo será identificar, no Agrupamento de Escolas do nosso estudo, qual a perceção que a gestão de topo tem da Avaliação Externa

e da Auto Avaliação e identificar a percepção da gestão intermédia sobre a Auto Avaliação.

Pelo facto de a reflexão ser um fator decisivo para a melhoria de qualquer organização e para tentar atingir este objetivo, o fio condutor desta investigação levou-nos a pensar em algumas questões a que chamámos operacionais:

Como é vista a Auto Avaliação pela gestão de topo e pela gestão intermédia?

Será que as escolas se apropriam do conceito correto de Auto Avaliação?

Existe relação entre a Avaliação Externa das Escolas e o processo de Auto Avaliação?

Será que as escolas refletem sobre os resultados do Relatório de Avaliação Externa?

O nosso estudo é um estudo qualitativo, essencialmente um estudo de caso. As técnicas de recolha de dados utilizadas foram a análise documental e a entrevista. Para tal recorreremos à construção de grelhas de análise e guiões de entrevista.

Este trabalho encontra-se dividido em três capítulos.

No Capítulo I – Revisão de Literatura – foram desenvolvidos os temas “A Escola como Organização”, “Avaliação de Escolas”, “Modelos de Avaliação” e os “Tipos de Avaliação”. No primeiro ponto, respeitante à “Escola como Organização”, pretende-se definir/apresentar a instituição escola como organização. Tal como o nome indica a escola precisa de ordem para poder funcionar e alcançar objetivos comuns. Mas sem indivíduos intervenientes uma organização é algo “estéril”, sem alguém que lhe dê rumo e a leve a bom porto, e para isto acontecer, será necessário adotar uma estratégia e definir um objetivo que orientará o seu caminho. No ponto “Avaliação de Escolas” apresentam-se alguns conceitos de avaliação segundo diferentes autores. Ainda dentro deste ponto é feita uma pequena abordagem à evolução da legislação portuguesa criada para regulamentar a avaliação das escolas. O ponto “Modelos de Avaliação” servirá para apresentar as principais diferenças dos Modelos de avaliação existentes, idóneos e aconselhados como ferramentas para a realização da melhoria contínua das organizações. O último ponto deste capítulo é dedicado aos “Tipos de Avaliação onde se apresentam as principais diferenças entre os conceitos de Auto Avaliação, Avaliação Interna e Avaliação Externa e o porquê da sua existência conjunta numa organização escolar. Qualquer que seja o tipo de avaliação escolhido e aplicado em qualquer organização, tem sempre associado legislação, assim como objetivos definidos por lei a

serem seguidos, cumpridos e respeitados pelas instituições obrigadas a realizar qualquer tipo de avaliação.

Iniciou-se o Capítulo II – Estudo Empírico – com a "Caracterização da População", e a "Metodologia". No que diz respeito à "Caracterização da População", este ponto foi dividido em outros dois pontos, com a Caracterização do Concelho envolvente do Agrupamento alvo no qual se deu destaque à freguesia onde se encontra inserido, e a caracterização do Agrupamento. No que respeita à "Metodologia" o presente trabalho é um estudo de caso, uma vez que foi explorada uma simples unidade de estudo, tendo para isto sido utilizados variados instrumentos, envolvendo diferentes técnicas de recolha e análise de dados. É neste altura que se apresenta o objetivo deste estudo e as respetivas questões da investigação, assim como as técnicas de recolha de dados utilizadas.

No Capítulo III – Recolha e Análise de Dados - apresentam-se as primeiras Análises de Conteúdo feitas ao Relatório de Avaliação Externa, realizado no AEVM em 2009-2010. Desta análise obtiveram-se as questões para a realização do Guião de Entrevista que irá a ser aplicado à Diretora do AEVM. Foi elaborado outro Guião de Entrevista aplicado aos elementos da gestão intermédia e feita a sua análise. Das cinco entrevistas à gestão intermédia foi feita uma pequena análise que resultou na Análise Global das Entrevistas. Por fim, apresenta-se um quadro com a Análise Global das Análises de Conteúdo.

Nas Considerações finais apresentam-se as conclusões retiradas após a realização de todas as Análises de Conteúdo, tendo sido tiradas relações e deixando algumas questões em aberto para futuros trabalhos.

A Bibliografia e os Anexos fazem parte integrante deste trabalho.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

1. A Escola como organização

Existem várias descrições de organização, mas em todas elas podemos encontrar pontos comuns, tais como a organização em grupos, a estrutura hierárquica e as relações de cooperação. Assim, segundo a Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira (s.d., V. 19, p. 602), uma organização é a “maneira como estão (...) constituídos, a sociedade, (...), os estabelecimentos públicos e particulares”.

Para Bilhim (2009, p.22) as organizações:

- são constituídas por grupos de duas ou mais pessoas;
- há, entre elas, relações de cooperação;
- exigem a coordenação formal de decisões;
- caracterizam-se pela prossecução de metas;
- pressupõem a diferenciação de funções;
- possuem uma estrutura hierárquica;
- caracterizam-se pela existência de fronteiras.

Sobre esta temática, Chiavenato (2008, pp. 41-42), referindo-se aos níveis organizacionais, afirma que:

as organizações diferenciam-se em três níveis organizacionais qualquer que seja a sua natureza ou tamanho: Institucional - o mais elevado da organização, o nível estratégico em que as decisões são tomadas e em que são estabelecidos os objectivos da organização, bem como as estratégias necessárias para alcançá-las; Intermédio, nível tático, gerencial. Nele estão os departamentos e as divisões das organizações. É constituído pelos órgãos ou pessoas e transformam as estratégias para atingir os objectivos organizacionais em programas de acção. Cuida de adequação das decisões tomadas no nível institucional às operações realizadas no nível operacional (na base da organização); Nível operacional - denominado também nível técnico, localizado na base da organização, em que as tarefas são executadas e as operações realizadas. Envolve a programação e execução das actividades quotidianas da organização.

Segundo Dias (2012, p.19) uma organização “terá que ser constituída inevitavelmente por pessoas que interagem entre si de forma concertada e dinâmica, num sistema estruturado e que pretende alcançar objectivos comuns”.

Para Reis (2010, p. 23), “todas as definições de organização têm pontos coincidentes: as pessoas/recursos organizacionais, a identificação de uma estrutura, o papel dos representantes da comunidade e ainda um objectivo comum a atingir”.

Ora a escola não será mais que todos estes conceitos juntos, de forma que Couvaneiro & Reis (2007, p.38) referem que a “escola é uma organização, com identidade própria e não apenas um serviço local do Estado.”

Como referem Couvaneiro & Reis (2007, p.38) a escola é “uma organização específica, necessariamente articulada num sistema (...)”. Segundo estas autoras, as mediações institucionais que concretizam os processos e dão sustentabilidade à organização escola devem revestir-se de uma forte qualidade ética, que deve ser uma importante característica específica da referida organização.

Para Reis (2010, p. 26):

quer a organização escolar seja do tipo formal ou informal, a estratégia que adoptar servirá para definir e orientar o caminho a percorrer. A unidade de gestão procura encontrar a sua própria estratégia para equilibrar as orientações formais com as suas necessidades e projectos.

Para esta autora é primordial que a escola, enquanto organização, reflita sobre si própria e que essa reflexão, como defende Reis (2010, p.31), sirva para “corrigir os erros detectados ao comparar os resultados esperados com a realidade, tentando alcançar os objectivos definidos”.

Reis (2010, p. 31) ainda afirma que a escola

utiliza as competências e o trabalho das equipas constituídas, permanentemente reforçadas nas suas capacidades. Trata-se de concretizar a função de gestão através de um conjunto de actividades como planear, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Os líderes, ao exercerem a sua função, identificam a auto-avaliação como processo de aprendizagem, na medida em que a organização educativa precisa dela para crescer.

Para os autores Alaiz & Gonçalves (2003) a escola como organização é vista como uma unidade administrativa inserida num sistema educativo, que se rege por normas decretadas superiormente, mas capaz de se gerir internamente de acordo com as estruturas necessárias ao seu funcionamento.

A identificação de pontos a melhorar através da reflexão que a organização deve fazer sobre si própria, pode conduzir-nos a um processo de aprendizagem através da avaliação.

2. Avaliação das escolas

2.1. Conceito de Avaliação

Ao longo de toda a vida, desde que se nasce até à idade da reforma, é-se sistematicamente avaliado em todo o processo evolutivo. E com os estabelecimentos de ensino acontece o mesmo. Roldão (2003, p.39) afirma que “Avaliar e ser avaliado é normal, faz parte da vida - e consequentemente da vida escolar também.”

Todo o processo evolutivo inclui, normalmente, uma avaliação em que a reflexão e decisão estão presentes. Como refere Roldão (2003, p. 39) a “preocupação com a avaliação constitui-se sempre como o motor oculto, mas central, de muitos dos processos de mudança”, no entanto, existem obstáculos na aceitação desses processos.

Para Zabalza (1994, p. 222) a avaliação é um processo constituído por passos ligados entre si, referindo-se a oito pontos:

- Propósito - devem-se ter em conta quer o aspecto, quer as razões que levam à avaliação;
- Técnica – é seleccionada em função do propósito;
- Questões – seleccionam-se as questões, problemas ou aspectos que se querem avaliar;
- Aplicação – contempla o tipo de situação, as condições de realização e a recolha de informação;
- Resposta ou conduta dos [envolvidos¹] - resposta obtida pela aplicação da técnica, tendo em vista as questões;
- Correção – o avaliador “mede” os resultados obtidos;

1

Esta palavra não é a que consta do original, foi alterada, por conveniência do âmbito do presente trabalho.

- Classificação – aos resultados obtidos poderá ter de se atribuir uma classificação (dependendo do tipo de avaliação que se pretende realizar);
- Consequências derivadas da avaliação – depois de obtida a classificação surgem consequências para o desenvolvimento da entidade/pessoa, após a qual deverá ser aceite ou não.

Na avaliação das escolas podemos encontrar três tipos: Auto Avaliação, Avaliação Interna e Avaliação Externa.

Em todas e em cada uma delas a nossa reflexão é indispensável, como nos diz Roldão (2003, p.39) impõe-se colocar questões como “(...) quando estamos a falar de avaliação afinal estamos a referir-nos a quê? Ao acto de classificar, só? Também? Ao processo de ponderar/julgar, fazer balanço? (...) Ou referimo-nos ao acompanhamento inevitavelmente avaliativo de qualquer processo ensino-aprendizagem?..”

Neste contexto, Couvaneiro & Reis (2007, p. 33) referem que “avaliar, mais do que mero instrumento de medida, é um processo de aprendizagem.”

Podemos dizer que avaliar será um processo contínuo e refletido de recolha de informação, defendido por vários autores como Afonso (2010) Reis (2010), Mendes & Costa (2002), Roldão (2003) e Couvaneiro & Reis (2007).

Sobre esta temática Mendes & Costa (2002, p.14) defendem que avaliar é julgar, medir, pesar, apreciar, analisar (...), também compreender, interpretar, refletir, construir os sentidos e os espaços das relações sociais – uma visão mais qualitativa, em que as marcas de subjectividade dos actores são vistas como um enriquecimento e um aprofundamento da informação.

Roldão (2003, p.41) acrescenta a necessidade de monitorização e refere que avaliar é o “conjunto organizado de processos que visam o acompanhamento regulador de qualquer aprendizagem pretendida, e que incorporam (...) a verificação da sua consecução.”

Para tal, será importante criar mecanismos que acompanhem o processo, ajudando a entendê-lo e a reorientá-lo com eficácia e eficiência.

Afonso (2010) acrescenta-lhe a importância de valores e princípios. Neste contexto, Afonso (2010, pp. 356-357) refere que uma organização educativa

deve guiar-se por valores e princípios fundamentais, entre os quais, a participação, o diálogo, a transparência, a justiça, e o rigor metodológico e ético, visando o conhecimento, o mais objectivo possível, das orientações e meso-políticas

definidas, e a compreensão dos processos pedagógicos, científicos, administrativos, relacionais, ou quaisquer outros, que estejam, directa ou indirectamente, articulados com a educação.

Refletindo sobre a ideia de Alaiz & Gonçalves (2003, p. 12) pode-se dizer que a evolução do conceito de avaliação poderá ser dividido em quatro fases, como os autores as apresentam no seguinte quadro (Quadro 1), onde é feita uma comparação entre as gerações, as finalidades das mesmas, o papel do avaliador e o contexto histórico.

Gerações	Finalidade	Papel do Avaliador	Contexto Histórico
1. ^a Geração da medida	Medir	Técnico	Emergência das ciências sociais, aplicação do método científico aos fenómenos humanos e sociais
2. ^a Geração da descrição	Descrever resultados relativamente a objetivos	Narrador	Emergência da avaliação de programas
3. ^a Geração do julgamento	Julgar mérito ou valor	Juíz	Reconhecimento de que a avaliação tem duas faces
4. ^a Geração da negociação	Chegar a discursos consensuais	Orquestrador (de uma negociação)	Influência do paradigma construtivista

Quadro 1 - Quatro gerações de avaliação

Fonte: Alaiz & Gonçalves (2003, p. 12)

Escrevem os autores que qualquer uma das fases descritas acima coexistem no tempo. Apesar de se verificar nas escolas a existência da primeira, segunda ou terceira geração, é a quarta geração que tem um maior impacto (Alaiz & Gonçalves, 2003, p. 12) por ser considerada

a mais adequada à melhoria do desempenho das escolas. Ela tem em conta a diversidade de interesses em presença e dá-lhes voz criando um espaço público de reflexão sobre as finalidades da escola e seus modos de organização e funcionamento.

Clímaco (in Moreira, 2005, p. 198) descreve, na conferência *A autonomia das escolas*, durante a sua comunicação intitulada *A avaliação das escolas – experiência e*

institucionalização, que avaliar uma escola não é “uma questão de medir e hierarquizar variáveis a partir de uma escala métrica” que, segundo o mesmo autor, o que interessa é saber de que forma uma escola é um “lugar social, (...) de aprendizagem, (...) de exercício e de desenvolvimento pessoal e profissional”. Desta forma, foi construído um modelo, baseado em indicadores, de forma que as avaliações tivessem em conta quatro dimensões: “os resultados, a organização e gestão, o processo de educação, ensino e aprendizagem e o clima e ambiente educativos.”

Para Clímaco (2005, p. 198), com este programa de avaliação das escolas, pretendia-se avaliar todas as escolas básicas e secundárias, tendo para isso sido definidos os seguintes objetivos de intervenção:

- valorizar as aprendizagens e a qualidade da experiência escolar dos alunos;
- devolver informação de regulação às escolas, identificando pontos fortes e fracos do seu funcionamento e contribuindo para a manutenção dos níveis de qualidade já alcançados ou para o seu aperfeiçoamento;
- induzir processos de auto-avaliação, como a melhor estratégia para garantir a qualidade educativa, consolidar a autonomia das escolas e responsabilizar os seus atores;
- criar níveis mais elevados de exigência no desempenho global de cada escola.

Na mesma conferência, Santos (in Moreira, 2005, p. 63-87) apresenta-nos o caso da sua escola. Apesar de ser um caso pontual, a nível de escola, considerou-se importante fazer aqui referência à sua comunicação *O exercício da autonomia no agrupamento escolas do bairro Padre Cruz*. Santos (in Moreira, 2005) refere então que a organização do currículo do ensino básico assume uma especial relevância quando se pretende reforçar a articulação entre os diferentes ciclos de ensino do agrupamento, quer ao nível dos planos curriculares, quer ao nível da organização dos processos de acompanhamento dos alunos. O modelo curricular deste agrupamento assenta principalmente sobre as áreas curriculares disciplinares e não disciplinares, das atividades de enriquecimento curricular e de todos os projetos realizados, que visam a formação pessoal e social dos alunos. É nesta linha que surge o projeto curricular de turma, que seguindo de perto as linhas orientadoras dos projetos educativo e curricular de escola, é um documento orientador das atividades da turma ao longo do ano letivo. No entanto qualquer projeto realizado deve ser sujeito a uma avaliação. Desta avaliação devem constar certos itens que cabe a cada escola (constituintes do agrupamento)

definir, conforme a sua realidade, tendo em atenção que, segundo Reis (2010, p. 61) a avaliação não deve ser apenas realizada como uma medição das aprendizagens, mas também como um processo de aprendizagens

que conduz à transformação prática através de recolha e análise sistemática de informações sobre a estrutura e funcionamento de uma organização escolar. A avaliação, mais do que um mero instrumento de medida, é um processo de reflexão, aprendizagem e ação.

De Ketele (1991), citado por Reis (2010, p. 61) refere que a avaliação é um “processo que consiste em examinar o grau de adequação entre um conjunto de informações pertinentes e válidas e um conjunto de critérios escolhidos para fundamentar a tomada de decisões.”

Reis (2010) refere que a avaliação das escolas é considerada para obter uma melhoria do processo ensino-aprendizagem. Avalia-se para melhorar a eficácia das escolas.

Por sua vez, Fonseca (2010, p. 46) enquadra a avaliação no “âmbito da avaliação organizacional” e pretende-se que seja um “contributo relevante para o desenvolvimento das escolas e para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos, numa perspectiva reflexiva e de aperfeiçoamento contínuo”. No entanto, há um longo caminho a percorrer. Este processo não é assim tão simples. Alves & Correia, citados por Reis (2010, p. 62) referem que “(...) o caminho para melhorar não é mudar a escola para a avaliar, valerá a pena tentar a mudança através de um processo qualitativo de avaliação, melhorando a sua eficácia.”

2.2. O Sistema de avaliação das escolas portuguesas

2.2.1. Enquadramento Legal

Em Portugal ao longo dos anos foram criadas leis que vieram regulamentar a avaliação das escolas. É em 1986 que a Lei n.º 46/86, de 14 de outubro é publicada, lei esta que publica a Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE). Na alínea g) do seu artigo 3.º, apesar de ser definido como objetivo o “descentralizar, desconcentrar e diversificar as estruturas e acções educativas, de modo a proporcionar uma correcta adaptação às realidades, um elevado sentido de participação das populações, uma

adequada inserção no meio comunitário e níveis de decisão eficientes”, o artigo 49.º refere-se apenas à avaliação do sistema educativo: “o sistema educativo deve ser objecto de avaliação continuada, que deve ter em conta os aspectos educativos e pedagógicos, psicológicos e sociológicos, organizacionais, económicos e financeiros e ainda os de natureza político- administrativa e cultural” incidindo esta avaliação, especialmente, “sobre o desenvolvimento, regulamentação e aplicação da presente lei.” No entanto, o artigo 53.º remete esta avaliação para a inspeção escolar (IGE – Inspeção-Geral da Educação) dizendo que esta “goza de autonomia no exercício da sua actividade e tem como função avaliar e fiscalizar a realização da educação escolar, tendo em vista a prossecução dos fins e objectivos estabelecidos na (...) lei e demais legislação complementar.”

No espaço de dez anos, foi aprovado e republicado o regime de autonomia, administração e gestão, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril e revogado pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, e tendo sido este último, sujeito a uma alteração em julho de 2012, pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 02 de julho. Segundo Fonseca (2010) no Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, “é atribuída à escola a função de avaliar aspectos da sua organização, no entanto, são reforçados os exames nacionais e avaliações aferidas (...).” (Fonseca, 2010, p. 43)

Em 2002 foi aprovada a Lei n.º 31/2002 de 20 de dezembro, lei que regulamenta o Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior, na qual foi criado um primeiro quadro normativo exclusivo à avaliação, tendo sido marcado o início do caminho para a avaliação das escolas em Portugal.

São então definidos os objetivos do sistema de avaliação no Artigo 3.º da Lei n.º 31/2002 de 20 de dezembro:

O sistema de avaliação, enquanto instrumento central de definição das políticas educativas, prossegue, de forma sistemática e permanente, os seguintes objetivos:

- a) Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema;
- b) Dotar a administração educativa local, regional e nacional, e a sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento do sistema educativo, integrando e contextualizando a interpretação dos resultados da avaliação;

- c) Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas;
- d) Permitir incentivar as acções e os processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas, através de intervenções públicas de reconhecimento e apoio a estas;
- e) Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo;
- f) Garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino;
- g) Valorizar o papel dos vários membros da comunidade educativa, em especial dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, das autarquias locais e dos funcionários não docentes das escolas;
- h) Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projectos educativos;
- i) Participar nas instituições e nos processos internacionais de avaliação dos sistemas educativos, fornecendo informação e recolhendo experiências comparadas e termos internacionais de referência.

Neste documento são então propostas dois tipos de avaliação: a Auto Avaliação e a Avaliação Externa.

Na primeira década de 2000 surge o novo ciclo avaliativo (2006-2011) com Despacho n.º 370/2006, de 5 de Abril, que no seu preâmbulo, define que a "avaliação dos estabelecimentos de ensino constitui um importante instrumento para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, (...), cujo desenvolvimento pressupõe responsabilização, a prestação regular de contas e a avaliação", sendo necessário a constituição um grupo de trabalho "com o objectivo de estudar e propor os modelos de auto-avaliação e de avaliação externa (...) e definir os procedimentos e condições necessários à sua generalização ", e tudo isto tendo em vista a "melhoria da qualidade da educação", indo ao encontro da ideia referida no artigo 3.º da Lei n.º 31/2002 de 20 de dezembro.

Segundo Afonso (2010, pp. 346-347) ao longo da década de 90 a visibilidade da avaliação das escolas iniciou-se com o Observatório da Qualidade da Escola e o Projecto Qualidade XXI. Surge então o Programa de Avaliação Integrada das Escolas, e a Avaliação Externa das Escolas da responsabilidade da Inspeção-Geral da Educação (IGE), que contou com a colaboração de especialistas convidados (em geral docentes e

investigadores do campo das ciências da educação), e que integraram as diversas equipas externas de avaliação. Este modelo previa três fases:

- a primeira fase visa a produção de um relatório de auto avaliação que consta da recolha e sistematização e análise da informação;
- a segunda fase será composta pela análise, pelas equipas de avaliação, destes e outros dados pedidos à escolas, com o objetivo de preparar a visita;
- e numa terceira fase iniciou-se o diálogo entre a equipa de Avaliação Externa e os atores educativos. Seguiu-se um guião genérico de entrevistas em painéis diferentes que se realizavam durante dois ou três dias e que incluíam toda a comunidade educativa (membros de órgãos de direção e gestão, professores, funcionários, estudantes, pais, representantes das autarquias e de outras instituições ou associações locais...), cujo objeto era esclarecer e aprofundar aspetos incluídos nos documentos, dados estatísticos e relatórios parcelares elaborados inicialmente pelas escolas ou agrupamentos.

Para o novo ciclo avaliativo iniciado em 2006, tendo por base a Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, o CNE definiu, na sua Recomendação n.º 1/2011, de 7 de janeiro, que deve servir três questões ou objetivos fundamentais:

- a) Capacitação — interpelar a comunidade escolar, de modo a melhorar as suas práticas e os resultados das aprendizagens dos alunos;
- b) Regulação — fornecer aos responsáveis pelas políticas e pela administração educativa elementos de suporte à decisão e regulação global do sistema;
- c) Participação — fomentar a participação na escola dos seus utentes directos (estudantes e encarregados de educação) e indirectos (comunidade local), facultando elementos que lhes permitam fazer uma leitura mais clara da qualidade dos estabelecimentos de ensino, orientando escolhas e intervenções.

Tendo por base a Recomendação anterior, o Despacho Conjunto n.º 4150/2011, de 4 de março, o novo modelo de avaliação externa dos estabelecimentos de ensino contempla sete alterações significativas:

- a) a redução de cinco para três domínios de análise no quadro de referência: [ver quadro 2]
- b) a aplicação prévia de questionários de satisfação à comunidade;
- c) a utilização do valor esperado na análise dos resultados das escolas;
- d) a auscultação direta das autarquias;
- e) a introdução de um novo nível na escala de classificação [Excelente];

- f) a necessidade de produção e aplicação de um plano de melhoria em cada escola avaliada;
- g) a variabilidade dos ciclos de avaliação.

No entanto, a Recomendação n.º 1/2011 refere que o modelo de avaliação atualmente aplicado na AEE assume que um dos seus objetivos é o de “articular os contributos da avaliação externa com a cultura e os dispositivos de auto avaliação das escolas”. Perante esta afirmação parece-nos que é importante que estas duas dimensões (Auto Avaliação e Avaliação Externa) se devam reforçar mutuamente, de forma a melhorar os resultados das escolas a nível da avaliação.

Com base no que foi descrito anteriormente, resumiu-se a informação no seguinte quadro:

Recomendação de 1/2011, de 7 de janeiro	Despacho n.º 4150/2011, de 4 de março
<u>5 Domínios:</u> 1 – Resultados 2 – Prestação do Serviço Educativo 3 – Organização e Gestão Escolar 4 – Liderança 5 – Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento	<u>3 Domínios:</u> 1 – Resultados 2 – Prestação do Serviço Educativo 3 – Liderança e Gestão

Quadro 2: redução de cinco para três domínios de análise no quadro de referência
Fontes: Recomendação de 1/2011, de 7 de janeiro e Despacho n.º 4150/2011, de 4 de março

Neste contexto o Decreto-Lei n.º 139/2012, de 5 de julho, que estabelece os princípios orientadores da organização e da gestão dos currículos, da avaliação dos conhecimentos e capacidades a adquirir e a desenvolver pelos alunos dos ensinos básico e secundário, vem apresentar a ideia transmitida por Santos (2005), quando no número 1 do seu Artigo 20.º refere que “a gestão do currículo e da oferta formativa de cada escola ou agrupamento compete aos respectivos órgãos de administração e gestão, aos quais incumbe desenvolver os mecanismos que considerem adequados para o efeito.”

3. Modelos de Auto Avaliação

Em qualquer processo de avaliação é necessário definir os aspetos a avaliar, definir os critérios para essa avaliação e escolher um modelo de avaliação de entre os existentes.

Segundo Couvaneiro & Reis (2007, p.37) surgiram diferentes modelos de avaliação, que permitem às escolas “avaliar as políticas e os recursos estabelecidos, bem como os resultados obtidos”, e estas são então ferramentas que “permitem medir o grau de adesão das organizações aos princípios de excelência.”

Para as autoras, são vários os modelos de excelência que podem ser utilizados na auto avaliação, como por exemplo, o Modelo de Excelência (desenvolvido pela European Foundation for Quality Management – EFQM), e a CAF – Common Assessment Framework – adaptado do Modelo de Excelência EFQM à administração pública, considerados como ferramentas que permitem medir o que chamam de “grau de adesão das organizações aos princípios de excelência”.

Couvaneiro & Reis (2007, pp.37-38) afirmam que o modelo de avaliação EFQM “permite um bom enquadramento para a auto-avaliação e para o estabelecimento de acções de Benchmarking e melhoria contínua, facilitando o conhecimento dos pontos fortes e das áreas de melhoria (...)”.

Segundo a publicação EFQM Introdução à Excelência (2003, p.5) o Modelo de Excelência da EFQM é uma ferramenta que se baseia em nove critérios (ver Figura 1) e “pode ser utilizado para avaliar o progresso de uma organização no percurso de Excelência”. Este modelo reconhece que não há apenas uma abordagem, mas sim várias, para “alcançar a excelência sustentável em todos os aspetos do desempenho” da organização que o utiliza.

Segundo a mesma publicação (2003, p.5) o Modelo de Excelência EFQM baseia-se na premissa de que “resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução de Política e Estratégia, a qual é transferida através das Pessoas, das parcerias e Recursos, e dos Processos”.

Este modelo é um modelo dinâmico. É através dele que a Inovação e a Aprendizagem apoiam a melhoria dos Meios que irão conduzir a melhores resultados.

Para as organizações que pretendem a melhoria do seu desempenho, a EFQM recomenda a adoção de processos de Auto Avaliação. Quando aplicado de forma rigorosa, a Auto Avaliação ajuda as organizações a trabalhar de forma mais eficaz.

A brochura Introdução à Excelência (2003, p. 9) refere que

este processo permite às organizações determinar com clareza os seus pontos fortes e áreas onde podem ser alcançadas melhorias, culminando com o planeamento de acções de melhoria, cuja implementação será posteriormente controlada por forma a avaliar os progressos obtidos. As organizações adoptam este ciclo de avaliação e empreendem acções de forma cíclica com vista a alcançar uma melhoria genuína e sustentada.

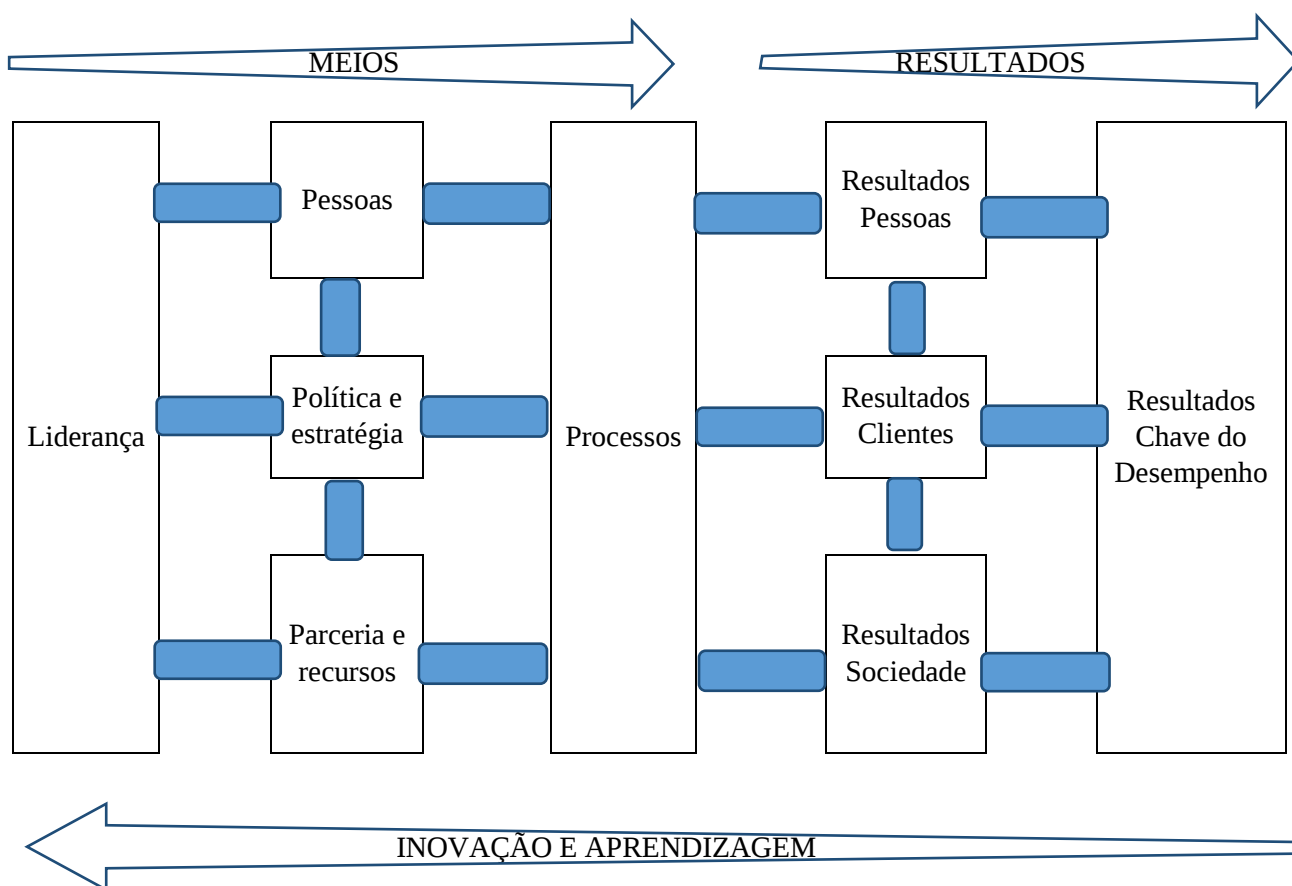


Figura 1: O Modelo de excelência da EFQM (Marca Registrada)

Fonte: EFQM (2003)

Por seu lado, Alaiz & Gonçalves (2003, p.53) referem que o Modelo EFQM é um modelo adequado a todas as organizações. Este modelo encontra-se estruturado em nove critérios:

1. Liderança

2. Planificação e Estratégia
3. Gestão do pessoal
4. Recursos
5. Processos
6. Satisfação do Cliente
7. Satisfação do Pessoal
8. Impacto na Sociedade
9. Resultados da Escola

Para os autores, estes nove critérios podem-se agrupar em duas categorias: Uma de processo (os “agentes”) e outra de produto (“resultados”).

A aplicação dos critérios anteriores é feita através da articulação de dois processos: o da Auto Avaliação e da elaboração e aplicação de planos de melhoria.

Segundo António & Teixeira (2009), estes são dois processos que permitem às organizações isolarem os seus pontos fortes e áreas nas quais se deveriam introduzir melhorias. Estes modelos de excelência, no que respeita à definição, à implementação e desempenho das organizações no domínio da Gestão da Qualidade Total são uma referência que têm associados alguns conceitos fundamentais da excelência:

- Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas
- Aprendizagem, Melhoria e Inovação
- Desenvolvimento de Parcerias
- Responsabilidade Social Corporativa
- Orientação para os Resultados
- Focalização no Cliente
- Liderança e Constância de Propósitos
- Gestão de processos e por Factos

Outro modelo de excelência que podemos identificar será o modelo CAF (em português Estrutura Comum de Avaliação).

Segundo a DGAEP (2013, p. 7) a Estrutura Comum de Avaliação (CAF) “é um modelo de Gestão da Qualidade Total desenvolvido pelo setor público e para o setor público, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM)”, daí ter alguns objetivos, destinatários e vantagens em comum com o EFQM. Este modelo baseia-se “na premissa de que os resultados de excelência no

desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a estratégia e planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos.”

Segundo a Direção Geral da Administração e Emprego público (DGAEP, 2013, p. 9) a CAF tem cinco objetivos principais:

1. Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da administração pública;
2. Orientá-las progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA “**Planear - Executar – Rever - Ajustar**”;
3. Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria;
4. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no setor público e privado;
5. Facilitar o ***bench learning*** entre organizações do setor público.

A CAF é em tudo semelhante do modelo anterior variando na sua avaliação e nas ferramentas utilizadas para a Auto Avaliação (DGAEP, 2013) e podemos resumir os seus critérios de Auto Avaliação através dos Meios e Resultados seguintes:

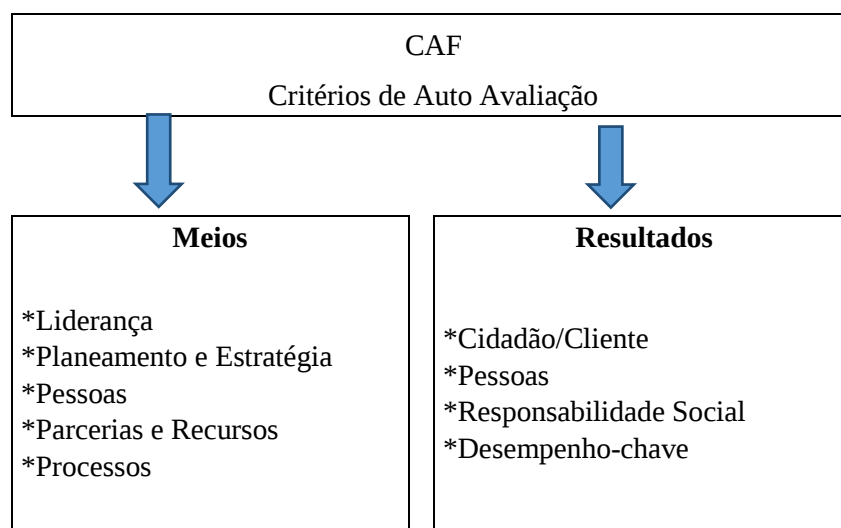


Figura 2 - Critérios da CAF
Fonte: Adaptado da DGAEP (2013)

Quanto aos destinatários, todos os setores da Administração Pública poderão aplicar este modelo de Auto Avaliação, assim como as organizações públicas da

administração central, regional e local. Segundo a DGAEP (2013, p. 9) as vantagens da CAF são:

- Avaliação baseada em evidências através de um conjunto de critérios amplamente aceites no sector público na Europa;
- Oportunidade para identificar o progresso e os níveis de realização alcançados;
- Um meio para alcançar consistência de direção e consenso no que é necessário ser feito para melhorar a organização;
- Uma ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e as práticas ou meios que os suportam;
- Um meio para criar entusiasmo entre colaboradores através do envolvimento destes no processo de melhoria;
- Oportunidade para promover e partilhar boas práticas entre diferentes sectores de uma organização e com outras organizações;
- Um meio para integrar nos processos normais de trabalho as diversas iniciativas para a qualidade;
- Um meio de medição do progresso ao longo do tempo através de autoavaliações periódicas.

O modelo de excelência CAF é um modelo de diagnóstico que permite à organização a exploração e implementação de medidas que conduzem ao melhor aproveitamento dos seus recursos internos com vista à melhoria dos resultados esperados.

4. Tipos de avaliação

Ligada diretamente à escola, existem dois tipos de avaliação – a Avaliação Interna e a Auto Avaliação.

De fora da escola vem a Avaliação Externa, realizada por avaliadores externos que dependem e seguem regulamentos de organismos externos à escola, mas que trabalham com a colaboração dos membros da escola. Cepa (2012, p. 38) refere que “esta avaliação é tida como (...) formal, mais objetiva e crítica que a autoavaliação.”

Quando falamos das diferentes modalidades de avaliação das escolas, temos de ter presente o que a Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro diz no seu artigo 5.º: “A avaliação estrutura-se com base na auto-avaliação, a realizar em cada escola ou

agrupamento de escolas, e na avaliação externa”. Ou seja, a avaliação deverá estruturar-se em duas modalidades distintas: a Auto Avaliação e a Avaliação Externa.

4.1. Auto Avaliação

A Auto Avaliação, sendo também um processo interno à escola, segundo Couvaneiro & Reis (2007), poderá utilizar a ajuda de agentes externos à escola, tal como parcerias ou assessoria externa, uma vez que poderá tornar mais credíveis os resultados por conter uma visão externa, introduzindo um certo distanciamento que aos membros internos será difícil de atingir, por estarem internamente ligados à instituição. Como processo, deve ter uma componente formativa no resultado pretendido.

Por sua vez, Reis (2010, p.37) refere que “a auto-avaliação surge como resposta à necessidade de estabelecer critérios de medição de desempenho da escola no domínio dos meios e o da obtenção dos resultados.”

A realização da Auto Avaliação das escolas, segundo Reis (2010, p.38), “deve servir para apoiar e ampliar o processo de reflexão e discussão entre os atores da comunidade educativa escolar, bem como a melhoria contínua para alcançar a excelência através do desenvolvimento de planos de acção de melhoria.” A mesma autora, Reis (2010, p.35), refere que “a importância da auto-avaliação advém de ser um processo de regulação e que requer a implementação de estratégias que conduzam à melhoria da qualidade nas escolas quer a nível de processos de suporte, quer a nível de processos pedagógicos.”

O Decreto-Lei n.º 31/2002, no seu artigo 6.º define Auto Avaliação como tendo carácter obrigatório, que se desenvolve em permanência e tem os seguintes objetivos:

- a) Grau de concretização do projecto educativo e modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens das crianças e alunos, tendo em conta as suas características específicas;
- b) Nível de execução de actividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de gerarem as condições afectivas e emocionais de vivência escolar propícia à interacção, à integração social, às aprendizagens e ao desenvolvimento integral da personalidade das crianças e alunos;
- c) Desempenho dos órgãos de administração e gestão das escolas ou agrupamentos de escolas, abrangendo o funcionamento das estruturas escolares de gestão e de orientação educativa, o funcionamento administrativo, a gestão de cursos e a visão inerente à acção educativa, enquanto projecto e plano de actuação;

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

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

Segundo Alaiz & Gonçalves (2003, p. 21) a auto avaliação poderá apresentar o seguinte conjunto de características específicas:

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

Para Reis (2010, p.34) a Auto Avaliação “consiste na revisão regular, sistemática e abrangente das atividades e dos resultados da escola, incluindo, (...), meios e resultados.” Assim, estando definido por lei, a Auto Avaliação tornou-se obrigatória e passou a ser vista como um instrumento central de definição de políticas educativas.

Segundo Afonso (2010) a Auto Avaliação, todavia, tem estado a ser concretizada através de processos e modos muito heterogéneos, nomeadamente em termos de fundamentação e consistência teórico-metodológica. Neste sentido, alguns agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, ou tentam operacionalizar modelos referenciados na literatura especializada, ou importam experiências realizadas noutros contextos, recriando e adaptando modelos, eixos estruturantes ou apenas linhas orientadoras, ou, simplesmente, assumem que estão numa fase de exploração e desenvolvimento de percursos formativos autónomos tendo como objetivo o domínio de saberes e metodologias da auto avaliação. Não deixa ainda assim de ter significado o facto de alguns agrupamentos de escolas ou escolas não agrupadas procurarem conhecer e operacionalizar modelos “prontos a usar”. Refere ainda o autor que não será irrealista falar de um mercado emergente (e/ou quase-mercado) direccionado para a avaliação

institucional e, mais especificamente, para a auto-avaliação; para Afonso (2010, p. 349) “trata-se de uma oferta e procura impulsionadas, quer pelas necessidades decorrentes da legislação actual, quer pelas dificuldades inerentes da ausência de uma prática consolidada de auto-avaliação, quer pela escassa formação dos actores educativos nestas e noutras áreas da avaliação.”

Pensando ainda na Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, o seu artigo 7.º refere, no que diz respeito à certificação da avaliação: “O processo de auto-avaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados”.

4.2. Avaliação Interna

Para Alaíz & Gonçalves (2003) é comum confundir a expressão “Avaliação Interna” com “Auto Avaliação”. No entanto, na Auto Avaliação recorre-se por vezes, ao apoio de entidades externas à comunidade escolar.

Reis (2010) menciona que a Avaliação Interna é um processo, conduzido e realizado pelos membros da comunidade educativa, que leva a escola a elaborar relatórios e possíveis planos de melhoria, após a identificação de pontos fortes ou pontos a melhorar.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Alaiz & Gonçalves (2003, p.16) defendem que a Avaliação Interna “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”. Para os autores, esta Avaliação Interna é o processo conduzido e realizado apenas e só por membros da comunidade educativa da escola.

A Avaliação Interna poderá ser considerada uma análise sistemática, uma vez que deverá ser realizada anualmente, pelos membros da comunidade escolar, para poder identificar pontos fortes ou pontos a melhorar nessa instituição através da elaboração de planos de melhoria.

4.3. A Avaliação Externa

Alaíz & Gonçalves (2003) definem Avaliação Externa como sendo um processo realizado por agentes externos à escola ainda que seja pedida a participação e colaboração dos membros internos da escola alvo de avaliação.

Reis (2010, p. 34) afirma, baseando-se no Artigo 8.º da Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, que a avaliação externa baseia-se num conjunto de indicadores como o cumprimento da escolaridade obrigatória, os resultados escolares, a inserção no mercado de trabalho, a organização e desenvolvimento curricular, a participação da comunidade educativa e a eficiência de organização.

No artigo 8.º da mesma lei, é definido que:

- 1 - A avaliação externa, a realizar no plano nacional ou por área educativa, em termos gerais ou em termos especializados, assenta, (...), em aferições de conformidade normativa das actuações pedagógicas e didácticas e de administração e gestão, bem como de eficiência e eficácia das mesmas.
- 2 - A avaliação externa pode igualmente assentar em termos de análise da qualificação educativa da população, desenvolvendo-se neste caso, se necessário, fora do âmbito do sistema educativo.
- 3 - A avaliação externa estrutura-se com base nos seguintes elementos:
 - a) Sistema de avaliação das aprendizagens em vigor, tendente a aferir o sucesso escolar e o grau de cumprimento dos objectivos educativos definidos como essenciais pela administração educativa;
 - b) Sistema de certificação do processo de auto-avaliação;
 - c) Acções desenvolvidas, no âmbito das suas competências, pela Inspeção-Geral de Educação;
 - d) Processos de avaliação, geral ou especializada, a cargo dos demais serviços do Ministério da Educação;
 - e) Estudos especializados, a cargo de pessoas ou instituições, públicas ou privadas, de reconhecido mérito.

Domingos (2010) afirma que a Avaliação Externa deve “ser usada não só para efetivar a auto-avaliação das escolas, como também servirá para a prestação de contas (accountability), como definido no número 1 do artigo 8.º da Lei n.º 31/2002”.

Com todos estes tipos de avaliação, pretende-se atingir determinados resultados da avaliação. A Lei n.º 31/2002 define, no seu Artigo 14.º, os objetivos gerais e, no Artigo 15.º, os objetivos específicos destes resultados.

Os objetivos gerais são:

Os resultados da avaliação, uma vez interpretados de forma integrada e contextualizada, devem permitir a formulação de propostas concretas e, em especial, quanto a:

- a) Organização do sistema educativo;
- b) Estrutura curricular;
- c) Formação inicial, contínua e especializada dos docentes;
- d) Autonomia, administração e gestão das escolas;
- e) Incentivos e apoios diversificados às escolas;
- f) Rede escolar;
- g) Articulação entre o sistema de ensino e o sistema de formação;
- h) Regime de avaliação dos alunos.

Os objetivos específicos são:

Os resultados da avaliação, nos termos referidos no artigo anterior, devem permitir às escolas aperfeiçoar a sua organização e funcionamento, quanto aos termos de análise referidos no artigo 6.º e, em especial, quanto:

- a) Ao projecto educativo da escola;
- b) Ao plano de desenvolvimento a médio e longo prazos;
- c) Ao programa de actividades;
- d) À interacção com a comunidade educativa;
- e) Aos programas de formação;
- f) À organização das actividades lectivas;
- g) À gestão dos recursos.

Segundo Cepa (2012, pp. 38-39) uma das vantagens da Avaliação Externa é o “distanciamento do avaliador”, que sendo alguém externo à escola, será “menos exposto a influências e pressões internas proporcionando um posicionamento independente perante os fatos apresentados.” No entanto não são só vantagens que são apresentadas. Também existem desvantagens no que diz respeito ao centralismo que poderá ser adotado “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. ”

Quanto à metodologia de trabalho para a realização de uma Avaliação Externa, Cepa (2012, p. 39) refere que esta se baseia fundamentalmente:

- na 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);
- na 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...);
- em entrevistas em painel (12 painéis representativos da comunidade educativa).

Capítulo 2

Estudo Empírico

1. Caracterização da População

Em toda e qualquer investigação é importante definir qual a população que irá ser objeto de estudo. Assim, Coutinho (2011, p.85) define o termo população como “o conjunto de pessoas ou elementos a quem se pretende generalizar os resultados e que partilham uma característica comum”.

O presente estudo foi realizado no Agrupamento de Escolas de Vale de Milhaços (AEVM), localizado no concelho do Seixal, distrito de Setúbal.

1.1.Caracterização do Meio

A escola que pretendemos estudar neste projeto encontra-se inserida no concelho do Seixal, que se situa na margem sul do Tejo, fazendo parte da Península e distrito de Setúbal e da Área Metropolitana de Lisboa Sul. Tem uma superfície de 94 km² e é limitado a Este pelo município do Barreiro, a Sul por Sesimbra, a Oeste por Almada e a Norte pelo estuário do Tejo, através do qual tem ligação a Lisboa. (Fonte: Sítio na internet da Câmara Municipal do Seixal, 2013)



Figura 3: Mapa do Concelho do Seixal

Fonte: <https://www.flickr.com/photos/9480263@N02/3807758143/>

Concelho ribeirinho, profundamente marcado na sua história pelo rio Tejo. No seu território, recortado por vários braços de água e ao longo dos seus esteiros, foram se

desenvolvendo os povoados ribeirinhos que aproveitaram o rio como fonte energética e alimentar e o utilizaram como meio de transporte e comunicações. Forma uma baía natural, local privilegiado para o desenvolvimento de várias atividades, sobretudo ligadas ao Desporto e aos Tempos Livres.

O Seixal, de entre os nove concelhos da Península de Setúbal, foi aquele onde se verificaram, a partir de 1960, as mais elevadas taxas de variação do crescimento da população. (Mestre, 2006, p. 3)

O crescimento populacional está associado ao processo de industrialização, terciarização, melhoria da acessibilidade da Península de Setúbal, onde se puderam instalar grandes empresas.

A partir dos finais da década de 50 e início de 60, novas indústrias são instaladas no concelho, como é o caso da Siderurgia Nacional (1961) que fez imigrar muitos operários e desenvolver a construção civil, registando a partir dos anos 70, um fenómeno de *boom* populacional, devido a fatores relacionados, entre outros, com a melhoria das acessibilidades (ponte sobre o Tejo em 1966) e progressão da mobilidade, principalmente ao nível dos transportes públicos, a fixação da Indústria e também, a necessidade da procura de habitação a preços mais acessíveis. O desenvolvimento converteu um território de características rurais num município predominantemente urbano desde 1984. (Fonte: Sítio na internet da Câmara Municipal do Seixal, 2013)

Atualmente é constituído por aglomerados de grandes dimensões, quer a nível populacional, quer empresarial, assim como em número de equipamentos sociais. Dos vários aglomerados destacam-se a vila Seixal e a vila Amora, elevadas em 1993, à categoria de cidades e a povoação de Corroios à categoria de vila. As duas cidades e a vila albergam, no seu conjunto, aproximadamente 83% da população total concelhia. É atualmente constituído por seis freguesias: Aldeia de Paio Pires, Amora, Arrentela, Corroios, Fernão Ferro e Seixal. Tem cerca de 170 000 habitantes (dados de 2011), o que o torna num dos oito concelhos com mais habitantes de Portugal. (Fonte: Sítio na internet da Câmara Municipal do Seixal, 2013)

A análise comparativa da repartição da população residente entre 1991 e 2001, por grupos etários permitiu concluir que em 2001, a classe dos 5 aos 14 anos (que coincide com o grupo etário em idade escolar, do ensino obrigatório) representava 10,8% da população total, enquanto que em 1991, este grupo correspondia a 15,7% dos residentes. Observa-se também que a classe dos 0 aos 4 anos, que em 1991 correspondia a 5,8% do total da população residente, representou em 2001 uma percentagem

ligeiramente mais elevada, de 5,9%. (Fonte: Sítio na internet da Câmara Municipal do Seixal, 2013)

Por todo o concelho encontramos uma variada oferta de equipamentos culturais, desportivos e de lazer, que permitem, aos que aqui habitam e trabalham, diversificar a utilização dos seus tempos livres. A Baía do Seixal é o *ex-libris* do Concelho, que pela sua singularidade tem condições naturais para a realização de diversas práticas desportivas e de lazer, oferecendo uma paisagem privilegiada. (Fonte: Sítio na internet da Câmara Municipal do Seixal, 2013)

Na ação dos dirigentes do Município tem havido uma preocupação com a proteção dos valores patrimoniais que contam a história do Concelho e para além dos edifícios classificados, estão também identificados núcleos urbanos antigos (Seixal, Amora, Arrentela e Aldeia de Paio Pires) onde se vão desenvolvendo ações de conservação. Apresenta, por isso, um património cultural importante. Apresenta ainda quatro núcleos museológicos, o núcleo sede na Torre da Marinha, o núcleo Naval de Arrentela, a Quinta da Trindade e o moinho de Maré de Corroios. (Fonte: Sítio na internet da Câmara Municipal do Seixal, 2013)

Ainda temos a destacar do Património Natural no concelho do Seixal, marcado essencialmente pela ocupação de cerca de 10% do seu território, a Reserva Ecológica Nacional. É de salientar a riqueza ornitológica e a fauna aquática existentes.

A Educação no concelho do Seixal tem sido marcante e prioritária nos planos da Câmara Municipal. A rede de escolas ainda não satisfaz na totalidade, sendo muito insuficiente a nível do pré-escolar e absolutamente ausente no Ensino Superior. Nos outros níveis de ensino a sobrelotação obriga praticamente todos os estabelecimentos a horários em regime duplo.

O Ensino Secundário surgiu apenas na década de 60, com a criação da Escola Industrial do Seixal, da Escola do Ciclo Preparatório e da Escola Secundária da Amora, esta última, já na década de 70. A partir da década de 80 foram criadas escolas do 2.º e 3.º ciclos e secundárias por todo o concelho. Hoje há treze escolas do 2.º e 3.º ciclos e secundárias, distribuídas por três territórios educativos, de acordo com a carta educativa do concelho: Território Educativo do Seixal, Território Educativo de Corroios e Território Educativo de Amora. Segundo o Censos de 2001 frequentavam o ensino cerca de 30 300 habitantes, cerca de 20% da população residente. (Fonte: Sítio na internet da Câmara Municipal do Seixal, 2013)

Segundo Mestre (2006, p. 21) os “vestígios mais antigos remontam ao século II” d.C. Podemos encontrar estes vestígios na Olaria Romana da Quinta do Rouxinol e na Quinta de S. Pedro, assim como as Ermidas de S. Pedro em Corroios e de Santa Marta de Corroios e a Capela de Nossa Senhora da Graça de Corroios.

Uma das personalidades ligada à Vila de Corroios é D. Nuno Alvares Pereira “a quem D. João I concedeu vastas propriedades no atual território do Concelho do Seixal”. É em Corroios que podemos encontrar a Quinta do Castelo e o Moinho de Maré de Corroios. (Mestre, 2006, p. 21).

Nos finais do século XIX, ressurgiu a atividade industrial, com a instalação da Fabrica da Sociedade Africana da Pólvora, em Vale Milhaços, e a indústria corticeira. Na década de 80 do século XX desenvolveram-se os parques industriais de Santa Marta de Corroios e Santa Marta do Pinhal. (Mestre, 2006, p. 22)

Nas décadas de 50 e 60 do século XX, verificou-se uma grande expansão urbanística e demográfica na vila, tendo a Autarquia do Seixal ajudado nos processos de reconversão as áreas ilegais de Vale de Milhaços e Alto do Moinho. (Mestre, 2006, p. 22)

1.2. Caraterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas objeto do nosso estudo encontra-se situado na vila de Corroios, que tem um vasto historial de ocupação humana. (Mestre, 2006, p. 21)

Na freguesia de Corroios encontramos um forte movimento associativista, tal como a Casa do povo de Corroios, o Centro Cultural e Recreativo do Alto do Moinho e o Centro de Convívio e Desportivo de Vale de Milhaços. (Mestre, 2006, p. 22)

Este Agrupamento de Escolas foi constituído em 2003 integrando uma escola de 2.º e 3.º ciclos e cinco escolas de 1.º ciclo, tendo duas delas educação pré-escolar.

Em 2004 integraram este agrupamento mais duas escolas de 1.º ciclo, uma delas com Jardim de Infância.

Atualmente, o AEVM é uma estrutura educativa que integra, no total, oito estabelecimentos, entre a educação pré-escolar e do ensino básico do 1º, 2º e 3º ciclos, sendo quatro deles de 1º ciclo com educação pré-escolar, três com apenas 1.º ciclo e a sede com 2º e 3º ciclos.

Quanto aos Órgãos de Gestão este Agrupamento de Escolas tem quatro Órgãos de Gestão: Direção, Conselho Geral, Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo.

A Direção do AEVM é constituída por 5 elementos: Diretor, Subdiretor, e três Adjuntos.

O Conselho Geral é constituído por 19 elementos: Presidente, seis Professores, dois elementos do Pessoal Não Docente, seis Encarregados de Educação, três membros da Autarquia e três elementos da Comunidade Local.

O Conselho pedagógico é constituído por 15 elementos: Diretor, Adjunto responsável do 1.º Ciclo, Adjunto responsável do 2.º Ciclo, Coordenador do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais, Coordenador do Departamento de Línguas, Coordenador do Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Coordenador do Departamento de Expressões, Coordenador do Departamento de Educação Especial, Coordenador do Departamento de 1.º Ciclo, Coordenador dos Diretores de Turma, Sub. Educação Especial, Coordenador das Bibliotecas Escolares, Subcoordenador 1.º Ano, Subcoordenador 4.º Ano e Coordenador do PTE.

O Conselho Administrativo é constituído por 3 elementos: Diretor, Subdiretor e o Chefe dos Serviços Administrativos.

A amostra escolhida para este estudo é constituída pelos membros da Direção e alguns membros da gestão intermédia do agrupamento supra referido, com um total de 6 elementos.

2. Metodologia

2.1. Tipo de estudo

A metodologia é o processo de seleção de estratégias de investigação a serem implementadas num determinado estudo, estando diretamente ligado a diferentes técnicas de investigação e recolha de dados, tendo sempre presente os objetivos que se pretendem atingir com esse mesmo trabalho.

Assim, como refere Sousa & Batista (2011, p.52):

O dilema inerente à escolha da metodologia de investigação tem por base não só os objectivos do trabalho a desenvolver, mas o facto de se poder pretender que os resultados se assumam como generalizações, tendo por base uma grande população, o que permite procurar tendências gerais dos seus comportamentos ou se quer realizar um trabalho em profundidade sobre uma amostra reduzida

composta por poucas unidades de análise, importando, neste caso, compreender os fenómenos que são objeto de investigação.

Neste estudo optou-se por eleger uma metodologia qualitativa. Este tipo de metodologia encontra-se mais focada na descrição, fundamentação e estudo das percepções pessoais. Desta forma e sobre esta temática, Freixo (2010, p. 146) refere que o investigador

(...) observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los. O objetivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento de conhecimento é descrever ou interpretar, mais do que avaliar. Esta forma de desenvolver o conhecimento demonstra a importância primordial da compreensão do investigador e dos participantes no processo de investigação. Esta abordagem é uma extensão da capacidade do investigador em dar um sentido ao fenómeno.

Seguindo a mesma lógica de pensamento, Natércio (2005, p. 118) refere que “o tratamento da informação qualitativa é um processo muito mais ambíguo, moroso, reflexivo, e que se concretiza numa lógica de crescimento e aperfeiçoamento”. Isto deve-se aos dispositivos de análise e interpretação de dados que se vai construído à medida que os dados vão sendo recolhidos, organizados e trabalhados dentro do processo de recolha de dados.

O nosso estudo terá como base um estudo qualitativo, sendo um *estudo de caso*.

Optou-se por uma abordagem qualitativa consubstanciada no estudo de caso por se pretender descrever uma situação real, num espaço e contexto específico.

2.1.1. Estudo de caso

Por *estudo de caso* entende-se um procedimento metodológico de exploração intensiva de uma simples unidade de estudo, de um caso, que exige do investigador uma atitude mais interventiva, sendo a sua finalidade a descrição de forma precisa os comportamentos de um indivíduo² que passará a ser o centro da atenção do

2 A palavra indivíduo também se pode entender como sendo um conjunto de indivíduos que no seu todo contribuem para o mesmo objetivo: a Escola.

investigador. Desta forma, o investigador será obrigado a escolher previamente o tipo de comportamento que pretende observar e estudar (Freixo, 2010, p. 109).

Segundo Freixo (2010, p. 110), um *estudo de caso* pode ter propósitos muito variados “e pode utilizar uma grande variedade de instrumentos ou estratégias, assumindo formatos específicos e envolvendo técnicas de recolha e análise de dados muito diversas.” Para Freixo (2010, p. 110) um *estudo de caso* “pode ter um profundo alcance analítico, interrogando a situação, confrontando-a com outras situações já conhecidas e com as teorias existentes podendo desta forma originar novas teorias e novas questões para futura investigação.”

Outro autor, Yin (2010, p.39), define estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida, real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”. Yin (2010, p.40) refere ainda que

A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se de desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

Desta forma pode-se dizer que o presente estudo é um estudo de caso por ter as seguintes características:

- Exploração intensiva de uma simples unidade de estudo;
- Ser o centro da atenção;
- Poder utilizar uma grande variedade de instrumentos;
- Envolve técnicas de recolha e de análise de dados;
- Confronta a situação com que o investigador se depara com outras situações;
- Pode originar novas teorias e/ou questões para investigação futura;
- Observa um fenómeno em contexto real.

2.2. Objetivo do Estudo

Este estudo tem como contexto de investigação o Agrupamento de Escolas de Vale de Milhaços, localizado no distrito de Setúbal, concelho do Seixal.

O tema deste trabalho centra-se em perceber qual a perceção que os órgãos de gestão de um Agrupamento de Escolas têm sobre a Auto Avaliação e a Avaliação Externa feita nesse Agrupamento, tendo como título “**A perceção dos órgãos de gestão sobre a Avaliação feita nas unidades de gestão (um Estudo de Caso)**”.

Assim, o principal objetivo deste estudo é identificar qual a perceção que a gestão de topo tem da Avaliação Externa e da Auto Avaliação e identificar a perceção da gestão intermédia sobre a Auto Avaliação.

2.3. Questões da Investigação

Ao pensar nas questões que se poderiam definir para atingir o objetivo deste trabalho, foram várias as dúvidas que foram surgindo.

- 1.^a Questão: Como é vista a Auto Avaliação pela gestão de topo e pela gestão intermédia?
- 2.^a Questão: Será que as escolas se apropriam do conceito correto de Auto Avaliação?
- 3.^a Questão: Existe relação entre a Avaliação Externa das Escolas e o processo de Auto Avaliação?
- 4.^a Questão: Será que as escolas refletem sobre os resultados do Relatório de Avaliação Externa?

2.4. Técnicas de recolha de dados

2.4.1. Análise Documental

São variadas as técnicas de recolha de dados. Para o presente caso, as técnicas que interessam salientar é a Análise Documental e a Entrevista. Na Análise Documental utilizou-se a análise de conteúdo.

Segundo Guerra (2010, p. 69):

“a análise de conteúdo pretende descrever situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito (...), quando falamos em investigação empírica, falamos de uma série de operações como descrever os fenómenos (nível descritivo), descobrir as suas co-variações ou associações (...) e ainda descobrir relações de causalidade/de interpretação de dinâmicas sociais em estudo (...)”.

Guerra (2010) refere que não existe apenas um único tipo de análise de conteúdo, e que se deve adaptar para cada estudo o tipo de análise que se pretende fazer. Guerra (2010, p. 62) refere que a análise de conteúdo tem “a finalidade de efetuar inferências com base numa lógica explicitada sobre mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas”, enquanto Krippendorff, citado pela autora, vem definir a análise de conteúdo “a partir de «inferências»” e como “uma técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis dos dados do contexto.”

Guerra (2010) pressupõe que a análise de conteúdo, por utilizar o procedimento normal de uma investigação (como o “confronto entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido)”, é uma técnica e não um método. Assim, a análise de conteúdo terá uma dimensão descritiva, que tem por objetivo apresentar o que foi escrito ou narrado e uma dimensão interpretativa “que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência.” Guerra (2010, p. 62). Diz a autora que “a escolha da técnica mais adequada para analisar o material recolhido depende dos objetivos e do estatuto da pesquisa, (...). O tratamento do conteúdo varia, pois, consideravelmente de pesquisa para pesquisa e de investigador para investigador.” (Guerra, 2010, p.63)

Na análise de conteúdo é importante definirmos as unidades de registo e de contexto e posteriormente passarmos para a categorização. Como defende Bardin (2011, p. 145) “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente por reagrupamento. Segundo Bardin (2011, p. 32) “a análise de conteúdo é um método muito empírico, dependente do tipo de «fala» a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo”.

Guerra (2010), citando Bardin, afirma que existem vários tipos de análise de conteúdo, e que podem agrupar-se da seguinte forma:

Categorial – análise temática, que constitui sempre a primeira fase da análise de conteúdo e é geralmente descritiva;

Avaliação – mede as atitudes do entrevistado face ao objeto de estudo e a direcção e a intencidade da opinião; desmembra-se o texto em unidades de significação (...) e analisa-se a carga avaliativa;

Enunciação – entende-se a entrevista como um processo. Usa-se sobretudo entrevistas longas e muito abertas em que se desprezam os aspectos formais da linguagem, centrando-se na análise de conteúdos;

Expressão – análise fundamentalmente formal e linguística utilizada geralmente para investigar a autenticidade de documentos, (...).

Tuckman (2002, p.516) refere que as fontes de dados que se podem utilizar num estudo de caso são divididas em três tipos: “(1) Entrevistas a diversas pessoas ou participantes na situação, que estão envolvidas no fenómeno em estudo; (2) Documentos, tais como actas de encontros, relatos de jornais, autobiografias ou testemunhos; (3) Observação de fenómenos em acção.”

Na análise do Relatório de Avaliação Externa das Escolas 2010-11 e do Contraditório sobre a Avaliação Externa realizado pelo Agrupamento de Escolas de Vale de Milhaços utilizou-se a Análise de Conteúdo.

A análise foi utilizada neste caso como estudo preliminar para a construção do guião da entrevista.

2.4.2. Entrevista

A entrevista é uma técnica de investigação, considerada não documental e que apoia o investigador na sua pesquisa.

Segundo Yin (2001) uma das mais importantes fontes de informação é a entrevista, que poderá assumir diversas formas. A primeira forma é intitulada, por Yin, de *espontânea*, onde o entrevistador poderá indagar o entrevistado sobre os factos de uma maneira e ao mesmo tempo pedir opinião dos intervenientes sobre determinados eventos. “Em algumas situações, você pode até mesmo pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos e pode usar essas proposições como base para uma nova pesquisa.” Yin (2001, p. 112).

A segunda forma de entrevista é chamada de *focal*, onde o “respondente é entrevistado por um curto período de tempo - uma hora, por exemplo. Nesses casos, as

entrevistas ainda são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal”, onde, provavelmente, se estará seguindo um certo conjunto de perguntas originárias do protocolo de estudo de caso. Yin (2001, p. 113).

O terceiro tipo de entrevista implica questões mais estruturadas através de um *levantamento* formal, levantamento esse, que poderá fazer parte de um estudo de caso.

Para Yin (2001, p. 114)

as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas. Essas questões deveriam ser registradas e interpretadas através dos olhos de entrevistadores específicos, e respondentes bem-informados podem dar interpretações importantes para uma determinada situação. Também podem apresentar atalhos para se chegar à história anterior da situação, ajudando-o a identificar outras fontes relevantes de evidências.

Para se elaborar o guião da entrevista houve necessidade de se ter em conta certos passos a seguir, entre eles: o estudo preliminar, a análise de conteúdo desse estudo, e a construção de um guião de entrevista.

Capítulo 3

Recolha e Análise de dados

Definido o tema e após os primeiros contactos com o coordenador de uma das escolas do AEVM, em conversa informal, foi-nos dito que a Auto Avaliação realizada por este Agrupamento de Escolas era desconhecida de alguns elementos dos órgãos intermédios. Esta conversa foi incentivo para fazermos a análise do Relatório de Avaliação Externa das Escolas 2010-2011, elaborado pela IGE, e do Contraditório sobre a Avaliação Externa realizado pelo AEVM.

A análise de conteúdo dos referidos documentos foi o estudo preliminar para a construção de um guião de entrevista a fazer à atual Diretora do Agrupamento de Escolas.

O objetivo desta entrevista era tentarmos clarificar o estado da arte da Auto Avaliação feita em 2009-2010 (uma vez que esta foi a última avaliação feita pela IGE até ao momento da realização deste estudo).

1. Entrevista à atual Diretora do AEVM (Anexo 1)

1.1. Estudo Preliminar

1.1.1. Análise de Conteúdo do Relatório da Avaliação Externa 2009/2010

Procedimentos:

Após termos feito a leitura global dos textos a analisar, e tendo em atenção a unidade de registo definida para cada um deles, dividiram-se os textos em períodos e, através de números, procedeu-se à codificação dos mesmos, a que passamos a chamar indicadores.

Feita a codificação procedeu-se à categorização, reagrupando indicadores em temas comuns.

Identificadas as categorias, os indicadores e considerando como referência as nossas inferências, contruímos quadros de análise.

A. Análise de Conteúdo das Conclusões da avaliação por Domínio (5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento)

Unidade de Contexto – Conclusões da avaliação por Domínio (5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento - Muito Bom)

Unidade de Registo – Períodos da Unidade de Contexto

Texto:

O Agrupamento faz, desde há vários anos, a análise sistemática dos resultados

académicos dos seus alunos. Em 2006-2007 iniciou o processo de auto-avaliação focado na organização e gestão escolar, no processo de ensino e de aprendizagem, na cultura de Agrupamento, na relação com o contexto externo e nos resultados. Foram identificados os pontos fortes e os pontos fracos que serviram para a reformulação do Projecto Educativo para 2008-2009 e para a definição de metas e delineação de estratégias de superação, tendo algumas sido implementadas com sucesso logo nesse ano lectivo. A prática da auto-avaliação tem sido continuada, estando neste momento a ser analisada informação para servir de base ao Projecto Educativo para o próximo triénio.

Na sequência dos resultados da auto-avaliação foram estabelecidos planos de acção que já surtiram efeitos, sobretudo ao nível da comunicação, articulação entre ciclos, melhoria no trabalho de parceria e definição de metas de sucesso. O Agrupamento tem identificado algumas oportunidades com relevo para o potencial das Associações de Pais e Encarregados de Educação. A dimensão e a falta de espaços em algumas escolas são identificadas como constrangimentos. O Agrupamento possui condições para progredir de forma sustentada.

Períodos:

1 - O Agrupamento faz, desde há vários anos, a análise sistemática dos resultados académicos dos seus alunos.

2 - Em 2006-2007 iniciou o processo de auto-avaliação focado na organização e gestão escolar, no processo de ensino e de aprendizagem, na cultura de Agrupamento, na relação com o contexto externo e nos resultados.

3 - Foram identificados os pontos fortes e os pontos fracos que serviram para a reformulação do Projecto Educativo para 2008-2009 e para a definição de metas e delineação de estratégias de superação, tendo algumas sido implementadas com sucesso logo nesse ano lectivo.

4 - A prática da auto-avaliação tem sido continuada, estando neste momento a ser analisada informação para servir de base ao Projecto Educativo para o próximo triénio.

5 - Na sequência dos resultados da auto-avaliação foram estabelecidos planos de acção que já surtiram efeitos, sobretudo ao nível da comunicação, articulação entre ciclos, melhoria no trabalho de parceria e definição de metas de sucesso.

6 - O Agrupamento tem identificado algumas oportunidades com relevo para o potencial das Associações de Pais e Encarregados de Educação.

7 - A dimensão e a falta de espaços em algumas escolas são identificadas como constrangimentos.

8 - O Agrupamento possui condições para progredir de forma sustentada.

Para a análise deste texto construímos uma tabela com três colunas – com Categorias, Indicadores e Inferências.

Foram analisadas de seguida as unidades de registo (indicadores) codificando-as

de acordo com os períodos, e organizando-as em três categorias.

Categorias	Indicadores	Inferências
I – Processo de auto-avaliação	2, 3, 4, 5, 6, 8	- Processo de autoavaliação; - Identificação de pontos fortes e pontos a melhorar; - Reformulação do Projeto Educativo; - Delineação de planos de ação e estratégias a implementar. - Sem nunca falar nela, infere-se a existência de uma equipa de autoavaliação. - Envolvimento da comunidade. - Participação dos pais
II – Pontos fortes e pontos a melhorar	1, 3, 5, 6, 8	- Análise sistemática dos resultados académicos; - Identificação dos pontos fortes e pontos a melhorar; - Construção e implementação de planos de ação. - Condições de progressão sustentada;
III - Constrangimentos	7	- Exiguidade de espaços em algumas das escolas do agrupamento.
Análise: A análise dos dados recolhidos conduz-nos à existência de uma equipa de autoavaliação, embora não se fale da sua existência explicitamente, já que se identifica um processo de autoavaliação. Como pontos fortes podemos identificar a análise sistemática dos resultados académicos dos alunos, a reformulação do Projeto Educativo, a construção e implementação de planos de ação na sequência dos resultados da autoavaliação e as condições de sustentabilidade na progressão. Como melhorias a implementar podemos inferir que será necessário um maior envolvimento da comunidade, nomeadamente a nível da participação dos encarregados de educação e dos pais. Os constrangimentos apontados referem-se à dimensão e falta de espaços em algumas escolas.		

Quadro 3 – Análise de Conteúdo das Conclusões da avaliação por Domínio (5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento)

B. Análise de Conteúdo da Avaliação por fator (5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento - Auto-Avaliação)

Unidade de Contexto – Avaliação por fator (5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento - Auto-Avaliação)

Unidade de Registo – Períodos da Unidade de Contexto

Texto:

O Agrupamento tem vindo a desenvolver, desde há vários anos, ao nível do CP, departamentos curriculares, grupos disciplinares, CT e coordenações de ano, um trabalho sistemático de análise dos resultados académicos com vista a criar estratégias para a solução de eventuais problemas detectados. Em 2006-2007 foi nomeada uma equipa composta por seis docentes, dos três ciclos do ensino básico, que iniciou o processo de auto-avaliação centrado na organização e gestão escolar, no processo de ensino aprendizagem, na cultura de agrupamento, na relação com o contexto externo e nos resultados. O processo culminou com a elaboração de um relatório onde foram identificados os pontos fortes, os pontos fracos e feitas algumas recomendações. Este documento foi analisado em CP, nos departamentos curriculares e no conselho de docentes/coordenações de ano. A reformulação do PE teve em conta já as conclusões deste relatório levando à definição de metas (nem sempre quantificáveis) e à delineação de estratégias de superação para os problemas detectados tendo algumas sido implementadas, com sucesso, já nesse ano lectivo.

O Agrupamento tem dado continuidade à sua prática de auto-avaliação, tendo, durante o ano de 2008-2009, lançado novos inquéritos de satisfação e elaborado um novo relatório com as respectivas conclusões que irá ser analisado pelos diferentes órgãos e estruturas, de forma a poder servir de base ao PE para o próximo triénio, assim como levar ao estabelecimento de planos de acção para debelar os pontos fracos detectados.

Períodos:

1 - O Agrupamento tem vindo a desenvolver, desde há vários anos, ao nível do CP, departamentos curriculares, grupos disciplinares, CT e coordenações de ano, um trabalho sistemático de análise dos resultados académicos com vista a criar estratégias para a solução de eventuais problemas detectados.

2 - Em 2006-2007 foi nomeada uma equipa composta por seis docentes, dos três ciclos do ensino básico, que iniciou o processo de auto-avaliação centrado na organização e gestão escolar, no processo de ensino aprendizagem, na cultura de agrupamento, na relação com o contexto externo e nos resultados.

3 - O processo culminou com a elaboração de um relatório onde foram identificados os pontos fortes, os pontos fracos e feitas algumas recomendações.

4 – Este documento foi analisado em CP, nos departamentos curriculares e no conselho de docentes/coordenações de ano.

5 - A reformulação do PE teve em conta já as conclusões deste relatório levando à definição de metas (nem sempre quantificáveis) e à delineação de estratégias de superação para os problemas detectados tendo algumas sido implementadas, com sucesso, já nesse ano lectivo.

6 - O Agrupamento tem dado continuidade à sua prática de auto-avaliação, tendo, durante o ano de 2008-2009, lançado novos inquéritos de satisfação e elaborado um novo relatório com as respectivas conclusões que irá ser analisado pelos diferentes órgãos e estruturas, de forma a poder servir de base ao PE para o próximo triénio, assim como levar ao estabelecimento de planos de acção para debelar os pontos fracos detectados.

Para a análise deste texto construímos uma tabela com três colunas – com Categorias, Indicadores e Inferências.

Foram analisadas de seguida as unidades de registo (indicadores) codificando-as de acordo com os períodos, e organizando-as em três categorias.

Categorias	Indicadores	Inferências
I – Processo de Auto Avaliação	1; 2; 3; 4; 5; 6	- trabalho sistemático na análise dos resultados académicos; - estratégias para a resolução de problemas detetados; - nomeação de uma equipa de Auto Avaliação; - elaboração de um relatório com identificação de pontos fortes, pontos a melhorar e recomendações; - conclusões do relatório que levaram à reformulação do PE.
II – Pontos fortes e pontos a melhorar	3; 4	- elaboração de um relatório; - relatório analisado pelos órgãos competentes (CP, departamentos curriculares e conselho de docentes/coordenações de ano).
III - Constrangimentos	1; 3; 4; 5	- identificação de problemas; - identificação de pontos a melhorar; - implementação de estratégias para os problemas detetados.
Análise: Com esta análise, encontrámos três categorias: I Processo de Auto Avaliação; II – Pontos forte e pontos a melhorar e III – Constrangimentos. Quanto ao processo de Auto Avaliação, segundo a Avaliação Externa, existe uma equipa de autoavaliação. Foram ainda delineadas estratégias para a resolução de problemas detetados. Na segunda categoria identificámos a necessidade de um maior envolvimento da comunidade e dos pais, e as informações recolhidas no relatório, segundo a Avaliação Externa, levaram à reformulação do Projeto Educativo. Na terceira categoria, constrangimentos, referem-se apenas aos espaços físicos.		

Quadro 4 - Análise de Conteúdo da Avaliação por fator (5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento - Auto-Avaliação)

No estudo preliminar encontrámos as categorias: I – Processo de Auto Avaliação; II – Pontos fortes e pontos a melhorar. Estas categorias correspondem no guião da entrevista, aos dois blocos a trabalhar. Com base nos indicadores encontrado no estudo preliminar construímos os objetivos e as questões do Guião da entrevista à Diretora do AEVM.

1.2. Guião da Entrevista

Guião de Entrevista à Diretora do Agrupamento de Escolas de VM		
Blocos	Objetivos	Questões
I – Processo de Autoavaliação	1 – Identificar as fases do processo de Autoavaliação	1) Indique 2 ou 3 pontos positivos e negativos da Auto Avaliação feita no Agrupamento de Escolas.
	2 – Identificar pontos positivos e negativos ligados à Autoavaliação detetados na Avaliação externa	2) Indique 2 ou 3 pontos positivos e negativos ligados à Autoavaliação visíveis na perceção da Avaliação Externa.
	3 – Perceber a relação real entre a Autoavaliação e a Avaliação Externa	3) Considera que a Autoavaliação tem algum impacto na Avaliação Externa? 4) Do contraditório apresentado, quais os pontos que estão ligados à Autoavaliação? 5) Considera que a avaliação que a equipa da IGE (Avaliação Externa) faz do agrupamento reflete o processo de Autoavaliação realizado?
II Bloco – Pontos fortes e pontos a melhorar	4 – Identificar melhorias a fazer	6) Na sua opinião o que deveria ser feito para que o processo de Auto Avaliação correspondesse à análise feita pela equipa de Avaliação Externa?

Quadro 5 – Guião da Entrevista à Diretora do AEVM

2. Entrevistas à Gestão Intermédia (Estudo Preliminar)

2.1. Análise de Conteúdo da Entrevista à Diretora do AEVM

Análise de Conteúdo da Entrevista à Diretora do AEVM			
Categorias	Objetivos	Indicadores	Notas complementares e inferências
Processo de Auto Avaliação	Perceber: - se existe equipa de Autoavaliação, - se existe relatório de Autoavaliação, - se foram feitos planos de melhoria	1, 2, 6.	- Existência ou não de equipa de A.A. - Se existiu, como foi feita: * Existe equipa. * Não se dá pela existência do relatório ao longo da entrevista. * Não foram feitos planos de melhoria.
Pontos Fortes	Identificar pontos fortes da A.A., segundo a equipa de A.E.	1, 2.	Pontos fortes da A.A. identificados na equipa de A.E. Empenho, motivação e colaboração entre docentes (estará ligada à A.A.)
	Identificar pontos fortes da A.A. segundo o AEVM.	1, 2	Pontos fortes da A.A. segundo o AEVM. Existência de equipa de Avaliação interna. Rigor na análise de resultados e de sucesso académico.
Melhorias a fazer	Identificar melhorias a fazer na A.A., segundo a equipa de A.E.	1, 2, 5.	Pontos a melhorar detetados na A.E.: Envolvimento de alunos na elaboração de documentos orientadores. Articulação entre ciclos.
	Identificar melhorias a fazer na A.A., segundo o AEVM.	1, 2, 5.	Envolver a comunidade educativa no processo. Construir planos de melhoria.
Impacto da A.A. na melhoria do AEVM.	Identificar o impacto da A.A. na melhoria do AEVM.	3.	Impacto da Autoavaliação apenas ao nível dos resultados. Não se identifica qualquer ligação da A.A. na reflexão sobre o Projeto Educativo.
	Identificar os pontos da A.A. que preocupam o AEVM, refletidas no contraditório.	4.	Não existe preocupação com as melhorias a fazer no processo, já que no contraditório não são mencionados pontos relacionados com a A.A.

Análise:

Da análise da entrevista podemos inferir que a percepção da equipa de A.E. e a do AEVM sobre a A.A. praticada no AEVM não coincidem em alguns pontos.

Neste contexto, segundo a equipa de A.E. existe colaboração, empenho e motivação dos professores no processo. Para o AEVM existe equipa que se preocupa apenas com a análise dos resultados, nas evidências não aparece relatório e não são feitos planos de melhoria, embora a sua construção seja identificada nas melhorias a fazer.

Outra das melhorias identificadas pela A.E. refere-se ao envolvimento dos alunos na elaboração de documentos orientadores, mas o AEVM alarga a necessidade de colaboração a toda a comunidade educativa.

A A.E. identifica a necessidade de articulação entre ciclos de que o AEVM não fala.

No contraditório elaborado pela gestão do agrupamento não aparece qualquer menção ao processo de A.A.

Tendo em atenção estes pressupostos, podemos inferir que o processo de A.A. é visto de maneira diferente pela equipa de A.E. e pelo AEVM, sendo mais positivo para aquela do que para este.

Quadro 6 - Análise de Conteúdo da Entrevista à Diretora do AEVM

2.2. Guião da Entrevista feita aos elementos da gestão intermédia do AEVM

GUIÃO DE ENTREVISTA (para a gestão intermédia)		
Blocos	Objetivos	Questões
I Bloco – Processo de Auto Avaliação	Identificar o processo de Auto Avaliação do AEVM	1 – Existe equipa de Auto Avaliação? Como é constituída? Há quanto tempo está a equipa a trabalhar?
		2 – Qual o papel da equipa de Auto Avaliação?
		3 – Que tarefas desempenha esta equipa?
		4 – Tem conhecimento de algum relatório sobre Auto Avaliação feito na escola? Quando foi feito? Quem o fez? Qual o seu conteúdo?
	Perceber a influência da Avaliação na construção do Projeto Educativo	5 – As conclusões do relatório de Auto Avaliação tiveram alguma influência na construção do P.E. construído a seguir? Explique?
		6 – Em 2009/2010 este agrupamento foi alvo de Avaliação Externa. Essa avaliação teve alguma influência na construção de P.E. construído a seguir? Qual?
II Bloco – Pontos fortes e pontos a melhorar	Identificar estratégias a implementar na melhoria do Agrupamento	7 – Na sua opinião, que pontos fortes, do Agrupamento, foram detetados na Auto Avaliação?
		8 – Que pontos a melhorar foram identificados através da Auto Avaliação?
		9 – Que estratégias o Agrupamento implementou para o aperfeiçoamento dos pontos a melhorar detetados?

Quadro 7 - Guião da Entrevista feita aos elementos da gestão intermédia do AEVM

3. Análise das entrevistas à Gestão Intermédia

3.1. Análise de conteúdo da Entrevista à Adjunta da Direção (Anexo 2)

Categorias	Objetivos	Indicadores	Notas complementares e Inferências
Processo de Auto Avaliação	Perceber se: - existe equipa de Auto Avaliação; - existe relatório de Auto Avaliação - existe influência da Auto Avaliação na construção do P.E. - a influência da Avaliação na construção do Projeto Educativo	1; 2; 3; 4 5; 6	- existência de uma equipa de Auto avaliação; - a mesma coordenadora; - o que faz a equipa de Auto Avaliação; - tarefas desempenhadas; - existência de relatório - sim, no P.E. e no concurso; - influência do Relatório de Autoavaliação na construção do P.E., da avaliação, articulação e divulgação de informações.
Pontos fortes e pontos a melhorar	Identificar estratégias a implementar na melhoria do Agrupamento	7; 8; 9	- não se lembra (contradições); - insegurança e desconhecimento de conceitos, mas chamada à razão acaba por responder afirmativamente; - continua a mostrar falta de conhecimento sobre o conceito de Auto Avaliação do Agrupamento, reduzindo esta à avaliação dos alunos
Análise: Da análise da entrevista podemos inferir que: existe uma equipa encarregue de fazer a Auto Avaliação, cuja coordenadora tem sido a mesma há sete anos, apesar da mudança dos outros elementos. Para a entrevistada, quando se fala em autoavaliação, é apenas em relação a resultados. Neste contexto, o trabalho desta equipa consiste em fazer a análise dos dados e consequente reflexão. Também tomam medidas sobre estes dados. Assim, o relatório construído refere-se à apresentação de números, estatísticas, quadros e análise comparativa dos dados recolhidos. Aquando da entrevista, não foi possível percebermos qual a perceção que a entrevistada tinha em relação aos Pontos Fortes detetados na autoavaliação, por não se lembrar. Os Pontos a melhorar detetados pela Auto Avaliação foram a reflexão sobre a avaliação das atividades em si e os resultados quer dos professores, quer dos alunos e a articulação entre ciclos e no próprio ciclo. Quanto às estratégias apontadas para melhoria dos pontos fracos detetados foram a realização de reuniões para transmissão das informações e implementação de projetos em comum, assim como a criação de duas equipas para ver os dados das áreas disciplinares de Português e Matemática.			

Quadro 8 - Análise de conteúdo da Entrevista à Adjunta da Direção

3.2. Análise de conteúdo da Entrevista à Coordenadora do Conselho Pedagógico (Anexo 3)

Categorias	Objetivos	Indicadores	Notas complementares e Inferências
Processo de Auto Avaliação	Perceber se: - existe equipa de Auto Avaliação; - existe relatório de Auto Avaliação - existe influência da Auto Avaliação na construção do P.E. - a influência da Avaliação na construção do Projeto Educativo	1; 2; 3; 4 5; 6	- existência de uma equipa de Auto avaliação; - a mesma coordenadora; - o que faz a equipa de Auto Avaliação; - tarefas desempenhadas; - existência de relatório; - o relatório da Auto Avaliação influencia a construção do P.E., porque faz parte das metas nele identificadas.
Pontos fortes e pontos a melhorar	Identificar estratégias a implementar na melhoria do Agrupamento	7; 8; 9	- embora com pouca segurança, o entrevistado responde afirmativamente; - sugerem-se reuniões de articulação entre ciclos com o objetivo de colmatar a falta de articulação entre eles e a taxa de sucesso escolar.
Análise: Da análise da entrevista podemos inferir que: existe uma equipa de Auto Avaliação constituída por representantes de todos os ciclos. O seu papel é recolher e processar os dados dos níveis de sucesso escolar, dos níveis de satisfação e dos níveis dos encontros dos encarregados de educação. A entrevistada afirma que o relatório é feito anualmente, pela equipa existente. Esse relatório tem influência na construção do P.E. a nível das metas. Na Auto Avaliação, os pontos fortes apontados pelo entrevistado são as relações entre os membros da direção. Os pontos a melhorar são a articulação entre ciclos e a taxa de sucesso escolar. Aponta como estratégias a realização de reuniões de articulação entre ciclos.			

Quadro 9 - Análise de conteúdo da Entrevista à Coordenadora do Conselho Pedagógico

3.3. Análise de conteúdo da Entrevista à Adjunta da direção e apoio educativo do 1.º ciclo (Anexo 4)

Categorias	Objetivos	Indicadores	Notas complementares e Inferências
I Bloco – Processo de Auto Avaliação	Perceber se: - existe equipa de Auto Avaliação; - existe relatório de Auto Avaliação - existe influência da Auto Avaliação na construção do P.E. - a influência da Avaliação na construção do Projeto Educativo	1; 2; 3; 4 5; 6	- existência de uma equipa de Auto avaliação; - constituição; - o que faz a equipa de Auto Avaliação; - tarefas desempenhadas; - existência de relatório - sim, no P.E.; - influência do Relatório de Avaliação Externa na construção do P.E., na articulação entre ciclos.
Pontos fortes e pontos a melhorar	Identificar estratégias a implementar na melhoria do Agrupamento	7; 8; 9	- não se lembra, - excesso do número de alunos por turma, melhoria dos resultados escolares; - Apoio conjunto (juntar as crianças por níveis).
Análise: Da análise da entrevista podemos inferir que: existe uma equipa encarregue de fazer a Auto Avaliação, estando todas as escolas do agrupamento representadas, por docentes escolhidos conforme o grupo de docência e o ciclo. A Avaliação Interna neste Agrupamento é feita pelo menos há quatro anos. Esta equipa faz a recolha da informação, o seu tratamento estatístico e no final elabora um relatório. Em relação à existência de um relatório de Auto Avaliação feito pela escola, responde que todos os anos é feito um relatório. Afirma que o relatório do ano 2013-14 está a ser concluído, sendo que o seu conteúdo está apenas ligado à parte estatística da avaliação e as metas de cada ano. Ao construírem o P.E. tiveram em conta os objetivos estratégicos definidos e informações obtidas em anos anteriores, assim como a articulação entre ciclos. Quanto aos pontos fortes detetados na última Auto Avaliação do Agrupamento afirma não saber, mas aponta como certos a superação da avaliação do Agrupamento apenas através de resultados e desempenho escolar. Os pontos fracos apontados foram o número excessivo de alunos por turma, a falta de apoio aos alunos com Necessidades Educativas Especiais. As estratégias implementadas foram juntar as crianças por níveis transformando em apoio conjunto. Não fala em planos de melhoria.			

Quadro 10 - Análise de conteúdo da Entrevista à Adjunta da direção e apoio educativo do 1.º ciclo

3.4. Análise de conteúdo da Entrevista à Adjunta da direção e pelouro dos alunos (Anexo 5)

Categorias	Objetivos	Indicadores	Notas complementares e Inferências
I Bloco – Processo de Auto Avaliação	Perceber se: - existe equipa de Auto Avaliação; - existe relatório de Auto Avaliação - existe influência da Auto Avaliação na construção do P.E. - a influência da Avaliação na construção do Projeto Educativo	1; 2; 3; 4 5; 6	- existência de uma equipa de Auto avaliação; - constituição da equipa; - o que faz a equipa de Auto Avaliação (apresenta alguma confusão com os conceitos trabalhados); - tarefas desempenhadas; - não existência de relatório - a AE 2009/10 influenciou o P.E.; - influência do Relatório de Avaliação Externa na construção do P.E., principalmente nos pontos fracos detetados.
II Bloco - Pontos fortes e pontos a melhorar	Identificar estratégias a implementar na melhoria do Agrupamento	7; 8; 9	- não sabe; - parcerias com a comunidade educativa e formação; - mais apoio educativo e trabalho colaborativo, assim como mais formação interna.
Análise: Da análise da entrevista podemos inferir que: existe uma equipa encarregue de fazer a Auto Avaliação, tendo sido renomeada, estando a presente equipa a trabalhar desde novembro 2013. Esta equipa supervisiona os avaliados, e disponibiliza os documentos necessários à sua auto avaliação. Dá informações precisas da lei para fazer corresponder aos critérios da avaliação docente (neste ponto existe uma grande confusão com os conceitos). Além destas tarefas, esta equipa também avalia os dados dos relatórios e confirma-os. Em relação à existência de um relatório de Auto Avaliação feito pela escola, responde que não sabe de nenhum. No entanto, afirma que o P.E. existente no Agrupamento foi influenciado pela Avaliação Externa realizada em 2009/2010. Esta influência teve a ver com o diferencial entre a Avaliação Externa de 2009/10 e a nova Avaliação Externa. Ao construírem o P.E. tiveram em conta os pontos fracos detetados na última Avaliação Externa – colaboração, sucesso escolar (das áreas de matemática e de português); alguns espaços físicos que precisavam de melhoria. Quanto aos pontos fortes não consegue referir nenhum, mas os pontos a melhorar detetados caem sobre as parcerias com a comunidade educativa e com os encarregados de educação e na formação do pessoal docente e não docente. As estratégias implementadas foram mais apoio educativo e trabalho colaborativo, assim como mais formação interna (no Agrupamento).			

Quadro 11 - Análise de conteúdo da Entrevista à Adjunta da direção e pelouro dos alunos

3.5. Análise de conteúdo da Entrevista ao Coordenador de estabelecimento do 1.º ciclo (Anexo 6)

Categorias	Objetivos	Indicadores	Notas complementares e Inferências
I Bloco – Processo de Auto Avaliação	Perceber se: - existe equipa de Auto Avaliação; - existe relatório de Auto Avaliação - existe influência da Auto Avaliação na construção do P.E. - a influência da Avaliação na construção do Projeto Educativo	1; 2; 3; 4 5; 6	- existência de uma equipa de Auto avaliação; - nomeada pela direção; - o que faz a equipa de Auto Avaliação; - tarefas desempenhadas; - existência de relatório de Auto Avaliação; - afirma não saber, mas pensa que sim.; - Influência do Relatório de Avaliação Externa na análise dos pontos fortes e fracos com vista à sua melhoria.
Pontos fortes e pontos a melhorar	Identificar estratégias a implementar na melhoria do Agrupamento	7; 8; 9	- não sabe; - não sabe; - articulação entre ciclos.
Análise: Da análise da entrevista podemos inferir que: existe uma equipa de Auto Avaliação mas a equipa é mudada anualmente. O trabalho desta equipa é fazer o levantamento, tratamento e análise de dados, principalmente do sucesso e insucesso escolar. O Relatório de Auto Avaliação é feito durante as reuniões de avaliação, do segundo período, pelo corpo docente. Tem como conteúdo o tratamento e análise de dados recolhidos pela equipa de Avaliação Interna. Como é trabalho da direção do Agrupamento fazer o P.E., não sabe se as conclusões retiradas pelo Relatório de Auto Avaliação têm alguma influência na construção do mesmo. Não sabe quais os pontos fortes, nem os pontos a melhorar detetados pela Auto Avaliação. Como estratégias implementadas afirma que foi a articulação entre ciclos.			

Quadro 12 - Análise de conteúdo da Entrevista ao Coordenador de estabelecimento do 1.º ciclo

4. Análise Global das Entrevistas

5. Resultados

Considerações Finais

Chega ao fim uma etapa desta investigação que nos propusemos fazer. Nem sempre foi fácil e muitas vezes foi complicado decidir que rumo levar. No entanto, desistir não é algo que façamos de ânimo leve, nem uma palavra que consideremos levar a sério. Daí, termos terminado mais esta fase.

A escolha do tema em si não foi complicada, uma vez que através de conversas informais nos foi dito que não existia no Agrupamento uma Auto Avaliação feita de acordo com o que é definido por lei. Assim toda a nossa base primária foi definida tendo em conta este aspeto.

Ao longo do estudo começámos a encontrar contradições e a perceber que nem todos os envolvidos na avaliação pensavam de igual modo quanto à existência, conteúdo e forma do processo de auto avaliação. Após uma conversa informal com um dos coordenadores de estabelecimento do 1.º ciclo, ficámos convencidos que não existia no Agrupamento, nem relatório, nem equipa de Auto Avaliação. Porém, na entrevista à diretora do AEVM foi confirmada a existência de uma equipa de Auto Avaliação.

Após a entrevista à Diretora, passámos às entrevistas à gestão intermédia do Agrupamento. Nesta fase, foi mais complicado de ligar a informação, uma vez que esta não era igual de entrevistado para entrevistado, no que dizia respeito à Auto Avaliação do Agrupamento de Escolas. Percebemos então que existe uma grande confusão com os conceitos de Auto Avaliação das escolas, Avaliação Interna das escolas e a Auto Avaliação dos professores.

Ao longo da elaboração deste trabalho foram definidas algumas questões operacionais, cujo trabalho nos permitiu tirar as seguintes ilações:

Como é vista a Auto Avaliação pela gestão de topo e pela gestão intermédia?
No presente estudo e contexto a Auto Avaliação das escolas é vista de diferentes pontos de vista. Para a gestão de topo os dados mais relevantes incidem sobre a análise dos resultados escolares.

Para a gestão intermédia a Auto Avaliação é vista conforme o cargo desempenhado por cada um dos intervenientes, mostrando um claro desconhecimento dos termos da Auto Avaliação das Escolas. No entanto, a preocupação geral no AEVM é com a melhoria dos resultados académicos dos seus alunos.

Segundo Reis (2010, p.1)

a autoavaliação na gestão da organização/escola torna-se indispensável, não só pela importância das estratégias a implementar, mas também pelo contributo dado à avaliação externa, nomeadamente através da informação útil encontrada nos relatórios da autoavaliação e considerada essencial a quem avalia externamente.

Para a mesma autora, os atores educativos confundem muitas vezes os conceitos de Auto Avaliação com Avaliação Interna. Foi o que pudemos comprovar ao longo desta investigação, o que nos leva a afirmar em relação à segunda questão colocada *Será que as escolas se apropriam do conceito correto de Auto Avaliação?* que no presente caso, a não se verifica esta apropriação do conceito de Auto Avaliação, uma vez que quando sugerido o conceito de Auto Avaliação das Escolas durante uma das entrevistas, por exemplo, a resposta obtida foi cair sobre a Auto Avaliação dos professores. Claro que após ser chamado à atenção o entrevistado depressa corrigiu a sua resposta.

Sobre esta temática, pensamos que será necessário, como assinala Afonso (2002, p.36) (comunicação pessoal, 2 de maio de 2002, in Avaliação das Organizações Educativas) “uma ampla formação dos professores em avaliação torna-se cada vez mais urgente para que estes profissionais possam ter a oportunidade de reflectir de uma forma mais sistemática e rigorosa sobre a complexidade”.

Reis (2010, p. 254) refere que “só existe auto-avaliação quando a comunidade educativa se questiona e reflecte sobre o significado das estatísticas e como as melhorar, introduzindo dispositivos de auto-avaliação e sustentando-os”. A mesma autora refere ainda que quando se fala de avaliação de escola esta é considerada como um serviço para a melhoria do processo ensino-aprendizagem. A avaliação é feita para melhorar e mudar a eficácia da escola.

No entanto, Alves & Correia (2008), citados por Reis (2010, p. 62), referem que “ (...) o caminho para melhorar não é mudar a escola para a avaliar, (...) ”; a avaliação deverá ser “ (...) como uma espécie de bússola que orienta as dinâmicas necessárias ao alcance das metas desejadas”.

É neste sentido que se pretende seguir ao afirmar que o processo de Auto Avaliação de uma escola/agrupamento é muito importante e que não se devem confundir os conceitos definidos anteriormente.

À terceira questão *Existe relação entre a Avaliação Externa das Escolas e a elaboração da Auto Avaliação?* tendemos a responder que no AEVM não encontramos

esta relação. Apesar de no REA 2009-2010 se fazer uma referência à existência de um processo de Auto Avaliação, não se fala da existência de uma equipa de Auto Avaliação.

Segundo Alaiz et al. (2005, p. 43) “os estabelecimentos de ensino mais dinâmicos consideram a melhoria como um processo contínuo, como parte do seu quotidiano. Os esforços consagrados à melhoria são contínuos, cíclicos e inserem-se em processos mais vastos de desenvolvimento da escola”.

Para Couvaneiro & Reis (2007, p.35), “ a importância da autoavaliação advém de ser um processo de regulação que requer a implementação de estratégias que conduzam à melhoria da qualidade nas escolas quer a nível de processos de suporte, quer a nível de processos pedagógicos”.

Na quarta questão definida no corpo do trabalho *Será que as escolas refletem sobre os resultados do Relatório de Avaliação Externa?* podemos afirmar que na instituição em estudo foram identificados pontos fortes, melhorias a fazer, mas não se verificou a construção de planos de ação, ou estes simplesmente não foram implementados, verificando-se a ausência de avaliações sistemáticas, por se perceber – através das entrevistas que não é passado aos órgãos de gestão intermédia, nem ao resto dos elementos constituintes do Agrupamento, os pontos cruciais/mais importantes constantes do REA. Daí que, todos os relatórios de Avaliação Interna realizados, apenas recaíram sobre os dados do sucesso escolar, não se verificando o que Alaiz (2003, p. 32) refere que para se notar o impacto da Auto Avaliação deve constar na escola

(...) uma intencionalidade clara de utilizar os resultados da avaliação para planear e implementar as ações conducentes à melhoria da escola, quer se trate do desenvolvimento organizacional, quer do desenvolvimento profissional dos que nela trabalham, ou, ainda, à melhoria das aprendizagens.

Também podemos inferir que os elementos do Agrupamento de Escolas do nosso estudo mostram alguma dificuldade na concretização do processo de Auto Avaliação, como refere Reis (2010, p. 2)

as unidades de gestão têm dificuldade em se auto-avaliarem e, quando o fazem, a tarefa de encontrar autonomamente a sustentabilidade deste processo revela-se gigantesca. Faz-se a auto-avaliação, mas esta nem sempre dá origem a planos de melhoria e quando estes existem surgem dificuldades na sua construção e sustentabilidade. A sua monitorização ou não é feita ou se é feita não conduz à

sustentabilidade do progresso. Torna-se indispensável encontrar instrumentos e estratégias educativas adequados. Esta realidade e a multiplicidade de tarefas atribuídas aos responsáveis pelas unidades de gestão são preocupações que começam a engrossar a lista de prioridades.

Algumas questões ficam em aberto com os resultados obtidos durante a realização deste trabalho. Se, por um lado, existe uma base teórico-legal regulada para o bom funcionamento de uma organização/escola, por outro, as evidências mostram que os órgãos de gestão da escola têm ideias divergentes sobre a avaliação feita no agrupamento. Nota-se também uma falta de conhecimento sobre os conceitos que envolvem a avaliação.

Deixaríamos como recomendação que, neste caso que fosse feita formação sobre esta a temática da avaliação, com o objetivo de aferir conceitos.

Como pista de novos trabalhos, seria importante/interessante fazer investigação sobre os processos de Auto Avaliação levados a cabo por outros agrupamentos.

Referências Bibliográficas

Normas Bibliográficas

American Psychological Association (2010). Publication manual of the American Psychological Association (6.^a ed.). Washington: APA

Livros e outros documentos

Afonso, A. J. (2002). *Avaliação educacional: Regulação e emancipação* (2.^aed.). Comunicação pessoal de 02 de maio de 2002. São Paulo: Cortez Editora.

Afonso, A. J. (2010). Políticas educativas e auto-avaliação da escola pública portuguesa: apontamentos de uma experiência. *Est. Aval. Educação*, São Paulo, v. 21, n. 46, p. 343-362, maio/ago. 2010

Alaiz & Gonçalves, C. (2003). *Auto-Avaliação de escolas*. Porto: ASA.

António, N. & Teixeira, A. (2009). *Gestão da Qualidade – de Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, L.da.

Bilhim, João A. Faria (2009). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. 6.^a Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Cepa, Paula Cristina Fonseca de Abreu (2012). *Autoavaliação de Escola*. Centro Regional de Braga, Faculdade de Ciências Sociais. Braga: Universidade Católica Portuguesa

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina

Chiavenato, Idalberto (2008). *Recursos Humanos - O capital humano das organizações*. 8.^a Edição, São Paulo: Editora Atlas S.A.

- Clímaco, M. C. (2005). A avaliação das escolas – experiência e institucionalização. In Moreira, A. (Coord.) (2005). A autonomia das escolas. (2.^a edição, pp. 191-212). Serviço de Educação e Bolsas. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Couvaneiro, C. S. & Reis, M. A. (2007). Avaliar/ Refleti/, Melhorar. Coleção: Estudos e documentos. Lisboa: Instituto Piaget.
- Correia, Prof. Dr. António Mendes et al (s.d). Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira. Volume XIX. Lisboa: Editorial Enciclopédia, Limitada.
- Dias, Paula Gracinda Arnaud M. (2012). A Avaliação Externa de Escolas: um contributo para a mudança na Organização Escolar? Viseu: Universidade Católica Portuguesa.
- European Foundation for Quality Management (2003). Introdução à Excelência, (1999 – 2003). Brochura publicada pela APQ. Amadora. Acedido a 07 de setembro de 2014 em <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>
- Freixo, M. J. V. (2010). Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas. 2.^a Edição. Coleção Epistemologia e Sociedade. Lisboa: Instituto Piaget
- Guerra, I. C. (2010). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – sentidos e formas de uso. Cascais: Princípi
- Mendes, António Neto & Costa, Jorge Adelino. (2002). Avaliação de Organizações Educativas. Actas do II Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Mestre, A. C. (2006). Carta Educativa do Seixal. Seixal: Município do Seixal. Acedido a 29 de junho de 2013 em http://www.cm-seixal.pt/CMSEIXAL/EDUCA%C3%87%C3%83O/PROJECTOS/FP_06_cartae_ducativa.htm

- Natércio, Afonso (2005). *Investigação Naturalista em Educação – Um guia prático e crítico*. ASA Editores, S.A.
- Roldão, M. C. (2003). *Gestão do Currículo e Avaliação de Competências – As questões dos professores*. 2.^a edição. Barcarena: Editorial Presença.
- Santos, M. C. S. (2005). O exercício da Autonomia no agrupamento de escolas do Bairro Padre Cruz. In Moreira, A. (Coord.) (2005). *A autonomia das escolas*. (2.^a edição, pp. 63-87). Serviço de Educação e Bolsas. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Soares, A. (2012). *Diagnóstico Social do Seixal 2012*. Seixal: Camara Municipal do Seixal.
- Sousa, Maria José & Batista, Cristina Sales (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor
- Zabalza, M. A. (1994). *Planificação e Desenvolvimento Curricular na Escola*. Colecção Perspectivas actuais. Rio Tinto: Edições ASA.

Dissertações e Teses

- Domingos, C. M. J. (2010). *Avaliação externa de um agrupamento de escolas*. Aveiro: Universidade de Aveiro. (Tese de Doutoramento Policopiada).
- Fonseca, A.M.A. (2010). *Escolas, Avaliação Externa, Auto-Avaliação e Resultados dos alunos*. Aveiro: Universidade de Aveiro. (Tese de Doutoramento Policopiada).
- Reis, M. A. (2010). *Papel da Assessoria na Auto-Avaliação das Escolas*. Aveiro: Universidade de Aveiro. (Tese de Doutoramento Policopiada).
- Santos, Teresa (2013). *A visão dos órgãos de gestão do AEAS sobre o impacto da autoavaliação na melhoria da unidade de gestão*. Almada: Instituto Piaget.

Tuckman, B. W. (2002). Manual de Investigação em Educação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Yin, Robert K. (2001). Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. 2.^a Edição. Brasil. Porto Alegre: Bookman

Yin, Robert K. (2010). Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. 4.^a Edição. Brasil. Porto Alegre: Bookman

Legislação

Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 02 de julho

Decreto-Lei n.º 139/2012, de 5 de julho

Despacho n.º 370/2006 de 5 de abril

Despacho Conjunto n.º 4150/2011, de 4 de março

Lei n.º 46/86, de 14 de outubro

Lei n.º 24/99, de 22 de abril

Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro

Lei n.º 75/2008, de 22 de abril

Recomendação n.º 1/2011 do CNE, de 7 de janeiro

Recursos da web

Câmara Municipal do Seixal (2013). Acedido a 02 de julho de 2013 em <http://www.cm-seixal.pt/CMSEIXAL/SEIXAL/Pensador.info> (2013). Frases de Edgar Morin. Acedido a 03 de Maio de 2013 em http://pensador.uol.com.br/frases_de_edgar_morin/

Direção-Geral da Administração e Emprego Público [DGAEP] (2014). Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2013): melhorar as organizações públicas através da autoavaliação. Lisboa: DGAEP; Acedido a 28 de julho de 2014 em <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=692ACB00-22DC-416C-8D26-5152973076E4>

Inspeção Geral da Educação [IGE] (2014). Acedido a 05 de novembro de 2014 em http://www.ige.min-edu.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03

