

## DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

A presente dissertação foi realizada por Sandra Luísa Santos D’Ajuda Pita de Vasconcelos do Ciclo de Estudos do Mestrado de Administração e Gestão Escolar no ano letivo de 2013-2014.

O seu autor declara que:

(i) Todo o conteúdo das páginas que se seguem é de autoria própria, decorrendo do estudo, investigação e trabalho do seu autor.

(ii) Quaisquer materiais utilizados para a produção deste trabalho não colocam em causa direitos de Propriedade Intelectual de terceiras entidades ou sujeitos.

(iii) Este trabalho, as partes dele, não foi previamente submetido como elemento de avaliação nesta ou em outra instituição de ensino/formação.

(iv) Foi tomado conhecimento das definições relativas ao regime de avaliação sob o qual este trabalho será avaliado, pelo que se atesta que o mesmo cumpre as orientações que lhe foram impostas.

(v) Foi tomado conhecimento de que este trabalho deve ser submetido em versão digital e que essa versão poderá ser utilizada em atividades de deteção eletrónica de plágio, por processos de análise comparativa com outros trabalhos, no presente e/ou no futuro.

Almada, 14 de Novembro de 2014

Sandra Luísa Vasconcelos



## Agradecimentos

Todo este trabalho não teria sido possível sem a ajuda e envolvimento de todos os intervenientes, amigos, colegas e familiares, aos quais agradeço antes de todos.

Sem a ajuda preciosa da minha mãe e filha não teria conseguido terminar mais esta fase. À mãe por ter cuidado da minha menina e ter ficado com ela sempre que precisei de trabalhar. À minha filha Beatriz pela paciência que teve de não ter a mãe presente e por me deixar terminar mais uma fase da minha vida.

Aos amigos e restantes familiares pelo apoio incondicional e por tudo.

Agradeço do fundo do coração à minha Orientadora, Professora Doutora Maria Augusta das Dores, por todo o tempo que disponibilizou para se deslocar até Almada para me orientar em todo o trabalho realizado.

Em terceiro lugar, mas não em último, pois este trabalho não teria sido possível de realizar sem a sua participação e colaboração, agradeço à atual Diretora do AEVM, por ter facultados todos os documentos que pedi, e sempre que pedi; pela autorização para realizar esta investigação dentro do Agrupamento de Escolas e disponibilidade que sempre mostrou para responder a todas as entrevistas realizadas, assim como pela organização das entrevistas constantes no corpo deste trabalho.



## **Resumo**

A Avaliação é considerada por muitos autores um processo cujo contributo é necessário para o crescimento e melhoria das organizações. Nas escolas, para que esta melhoria seja viável, é importante que a gestão de topo e intermédia tenham ideias claras e concordantes sobre os vários conceitos de avaliação. Esta dissertação teve como principal objetivo identificar a perceção que a gestão de topo do agrupamento do nosso estudo tem da Avaliação Externa e da Auto Avaliação e a perceção da gestão intermédia sobre a Auto Avaliação. Para atingir os objetivos propostos, recorreremos à metodologia de estudo de caso. As técnicas de recolha de dados utilizadas foram a análise documental e a entrevista. Para tal recorreu-se à construção de grelhas de análise e guiões de entrevista. Como resultados deste estudo podemos dizer que os conceitos de avaliação são entendidos de forma diferente pelos órgãos de gestão de topo e gestão intermédia e que apontam para a existência de um processo de Auto Avaliação, dirigido apenas para a melhoria dos resultados escolares dos alunos e não se verificando a construção de planos de ação. Também verificámos que o relatório da AE demonstra uma visão mais positiva do processo de avaliação do agrupamento do que a que têm os órgãos de gestão do mesmo agrupamento.

## **Palavras-chave**

Auto Avaliação; Avaliação Interna; Avaliação Externa.



## **Abstract**

Evaluation is considered by many authors as a process whose contribution is necessary for the growth and improvement of organizations. In schools, for this improvement to be reliable, it is important that the top and middle management have clear ideas and agreement on various evaluation concepts. The primary objective of this research aimed to identify the perception that the top management of the group in our study have of the External and Self Evaluation and the perception of the middle management on Self Evaluation. To achieve the proposed objectives, we used the case study methodology. The techniques used for data collection were document analysis and interviews. To achieve this end we resorted to the construction of grids for analysis and interview guides. As results of this study we can say that the evaluation concepts are understood differently by the top and middle management and they point to the existence of a process of Self Evaluation management directed only to improve educational achievement of students and not verifying the construction of action plans. We also found that the report of AE shows a more positive view of the evaluation process of this school than those who work in that school.

**Key words** Self Evaluation; Internal Evaluation; External Evaluation



## Índice de Quadros

Quadro 1 – Quatro gerações de Avaliação	9
Quadro 2 – Redução de cinco para três domínios de análise no quadro de referência	15
Quadro 3 – Análise de Conteúdo das Conclusões da avaliação por Domínio (5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento)	41
Quadro 4 – Análise de Conteúdo da Avaliação por fator (5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento - Auto-Avaliação)	43
Quadro 5 – Guião da Entrevista à Diretora do AEVM	44
Quadro 6 – Análise de Conteúdo da Entrevista à Diretora do AEVM	45-46
Quadro 7 – Guião da Entrevista feita aos elementos da gestão intermédia do AEVM	47
Quadro 8 – Análise de conteúdo da Entrevista à Adjunta da Direção	48
Quadro 9 – Análise de conteúdo da Entrevista à Coordenadora do Conselho Pedagógico	49
Quadro 10 – Análise de conteúdo da Entrevista à Adjunta da direção e apoio educativo do 1.º ciclo	50
Quadro 11 – Análise de conteúdo da Entrevista à Adjunta da direção e pelouro dos alunos	51
Quadro 12 – Análise de conteúdo da Entrevista ao Coordenador de estabelecimento do 1.º ciclo	52
Quadro 13 – Análise Global das Entrevistas	53-55
Quadro 14 – Resultados	56-58

## Índice de Figuras

Figura 1 – O Modelo de Excelência da EFQM <sup>(Marca Registada)</sup>	17
Figura 2 – Critérios da CAF	19
Figura 3 – Mapa do Concelho do Seixal	27

## Índice de Siglas

AA – Auto Avaliação

AE – Avaliação Externa

AEE - Avaliação Externa das Escolas

AEVM – Agrupamento de Escolas de Vale de Milhaços

AI – Avaliação Interna

CAF – *Common Assessment Framework*

CNE - Conselho Nacional de Educação

DGAEP - Direção Geral da Administração e Emprego Público

EFQM - Modelo de Excelência *European Foundation for Quality Management*

IGE – Inspeção-Geral da Educação

LBSE - Lei de Bases do Sistema Educativo

REA – Relatório de Avaliação Externa



## Índice

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 – Revisão de Literatura</b>	<b>5</b>
1. A escola como Organização	5
2. Avaliação de Escolas	7
2.1. Conceito de Avaliação	7
2.2. O sistema de avaliação das escolas portuguesas	11
2.2.1. Enquadramento Legal	11
3. Modelos de Avaliação	16
4. Tipos de Avaliação	20
4.1. Auto Avaliação	21
4.2. Avaliação Interna	23
4.3. Avaliação Externa	24
<b>Capítulo 2 – Estudo Empírico</b>	<b>27</b>
1. Caracterização da População	27
1.1. Caracterização do Meio	27
1.2. Caracterização do Agrupamento	30
2. Metodologia	31
2.1. Tipo de estudo	31
2.1.1. Estudo de Caso	32
2.2. Objetivo do estudo	34
2.3. Questões da Investigação	34
2.4. Técnicas de Recolha de Dados	34
2.4.1. Análise documental	34
2.4.2. Entrevista	36
<b>Capítulo 3 – Recolha e Análise de Dados</b>	<b>39</b>
1. Entrevista à atual Diretora do AEVM	39
1.1. Estudo preliminar	39
1.1.1. Análise de Conteúdo do relatório de Avaliação Externa 2009/2010	39

1.2. Guião de entrevista	44
2. Entrevistas à Gestão Intermédia (Estudo Preliminar)	45
2.1. Análise de Conteúdo da entrevista à Diretora do AEMM	45
2.2. Guião de entrevista feita aos elementos da gestão intermédia do AEMM	47
3. Análise das entrevistas à Gestão Intermédia	48
3.1. Análise de Conteúdo da Entrevista à Adjunta da Direção	48
3.2. Análise de Conteúdo da Entrevista à Coordenadora do Conselho Pedagógico	49
3.3. Análise de Conteúdo da Entrevista à Adjunta da Direção e apoio educativo do 1.º ciclo	50
3.4. Análise de Conteúdo da Entrevista à Adjunta da Direção e pelouro dos alunos	51
3.5. Análise de Conteúdo da Entrevista ao Coordenador de estabelecimento do 1.º ciclo	52
4. Análise Global das Entrevistas à Gestão Intermédia	53
5. Resultados	56
<b>Considerações Finais</b>	<b>59</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>63</b>
<b>Anexos</b>	<b>69</b>
<b>Anexo A</b> – Entrevista à Diretora do Agrupamento de Escolas de VM	71
<b>Anexo B</b> – Entrevista à Adjunta da Direção do Agrupamento de Escolas de VM	73
<b>Anexo C</b> – Entrevista à Coordenadora do Conselho Pedagógico do Agrupamento de Escolas de VM	75
<b>Anexo D</b> – Entrevista à Adjunta da Direção e pelouro dos alunos do Agrupamento de Escolas de VM	77
<b>Anexo E</b> – Entrevista à Adjunta da Direção e apoio educativo do 1.º ciclo do Agrupamento de Escolas de VM	79
<b>Anexo F</b> – Entrevista ao Coordenador de estabelecimento do 1.º ciclo do Agrupamento de Escolas de VM	81

