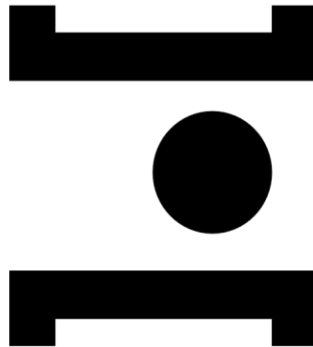


**INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM**  
**Escola Superior de Educação**



**POLITÉCNICO  
DE SANTARÉM**

**A AUTOAVALIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA A MELHORIA DA  
QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO  
ESTUDO DE CASO NUM AGRUPAMENTO DE ESCOLAS**

**Trabalho de Projeto**

**Mestrado em Ciências da Educação / Administração Educacional**

**Maria Micaela Calado Pereira Borges Leitão**

**Orientação:**

**Professora Doutora Perpétua Maria dos Santos Silva**

abril, 2026

*À minha mãe,  
Estejas onde estiveres, sei que sentes  
orgulho e que me acompanhas em cada  
vitória.*

## **AGRADECIMENTOS**

A conclusão deste percurso representa muito mais do que um marco académico; é o reflexo de um apoio inestimável e de uma crença partilhada por todos aqueles que me acompanharam. A cada um deles, expresso o meu mais profundo reconhecimento.

À minha orientadora, Professora Doutora Perpétua Santos Silva, pela dedicação excecional, pelo rigor da sua orientação e pelo incentivo constante. A sua perspicácia intelectual, a disponibilidade incansável e a clareza com que me guiou nos momentos de maior desafio foram pilares decisivos para a concretização deste projeto. A sua mestria e apoio foram, para mim, uma constante fonte de inspiração.

Aos Professores do Mestrado, o meu reconhecimento pela partilha de saberes e pela formação sólida que alicerçou a base desta investigação. Em particular, agradeço à Coordenadora do Mestrado, Professora Doutora Maria João Cardona, pelo zelo e condução deste ciclo de estudos.

Aos participantes deste estudo, pelo tempo e disponibilidade concedidos; sem a vossa colaboração e partilha de experiências, esta investigação não teria sido possível.

À Susana Rodrigues, pelo desafio inicial que me levou à inscrição neste Mestrado e pelo apoio e incentivo constantes que foram fundamentais para que este projeto chegasse a bom porto.

Aos amigos que estiveram presentes em todas as etapas, o meu mais sincero agradecimento. Foram a força motriz que, nos momentos de maior exaustão, não me permitiu desistir. A vossa amizade e o vosso incentivo foram o combustível essencial para superar cada obstáculo.

Aos meus pais, que sempre me ensinaram o valor de lutar pelos meus sonhos, ao meu irmão e restante família, agradeço o apoio incondicional e a confiança que sempre depositaram em mim.

Por fim, e com um carinho muito especial, agradeço aos amores da minha vida, Natacha e João. Obrigada por estarem sempre presentes, por compreenderem as minhas horas de ausência e por serem o meu porto seguro. O vosso amor e paciência impediram-me de baixar os braços perante as dificuldades e são, sem dúvida, a minha maior conquista.

## ACRÓNIMOS/SIGLAS

AA - Autoavaliação

AEE – Avaliação Externa das Escolas

AEEP - Associação de Estabelecimentos do Ensino Particular e Cooperativo

AFCD – Autonomia e Flexibilidade Curricular

APEE – Associação de Pais e Encarregados de educação

AVES - Programa de Avaliação de Escolas Secundárias

CAF - Common Assessment Framework

CEE – Comunidade Económica Europeia

CNE – Conselho Nacional de Educação

EAA – Equipa de autoavaliação

EACEA - European Education and Culture Executive Agency

EU – União Europeia

GEP - Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação

IGE - Inspeção-Geral da Educação

IGEC – Inspeção-Geral da Educação e Ciência

IIE – Instituto de Inovação Educacional

ME – Ministério da Educação

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PAIE - Programa de Avaliação Integrada das Escolas

PEPT - Programa Educação Para Todos

PI – Projeto de Inovação

## RESUMO

A publicação da Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, estabeleceu as orientações gerais para a avaliação de escolas, instituindo a obrigatoriedade da autoavaliação e definindo os moldes da avaliação externa. Na literatura da especialidade, é consensual que o objetivo último deste processo deve ser a melhoria organizacional. Para que tal se concretize, a autoavaliação deve assentar em critérios claros que apoiem a tomada de decisão e promovam a apropriação do modelo pelos diversos intervenientes. Só através de um processo abrangente, transparente e participado é que os Agrupamentos conseguem, efetivamente, transformar as suas práticas em prol da qualidade educativa.

O presente trabalho de projeto, intitulado "A Autoavaliação como estratégia para a melhoria da qualidade do serviço prestado: Estudo de caso num Agrupamento de Escolas", nasce da necessidade de compreender como a autoavaliação se pode constituir como um pilar de melhoria contínua. O estudo tem como objetivo central aprofundar o conhecimento neste domínio, analisando o processo de autoavaliação num Agrupamento específico para identificar as suas motivações e fragilidades.

Em termos metodológicos, optou-se por um estudo de caso de natureza mista (quantitativa e qualitativa). A recolha de dados envolveu a aplicação de inquéritos por questionário ao corpo docente e a realização de entrevistas semiestruturadas a elementos-chave da comunidade educativa, designadamente à Diretora, ao Presidente do Conselho Geral e a membros da Equipa de autoavaliação, incluindo o seu Coordenador.

Os resultados revelam que a autoavaliação é percecionada como um processo de valor intrínseco e não meramente como o cumprimento de uma imposição legal. Contudo, identificaram-se fragilidades críticas, como a escassez de recursos e, sobretudo, uma interrupção no ciclo avaliativo devido à ausência de um Plano de Melhoria formal e monitorizado que operacionalize as recomendações apuradas. Conclui-se que, apesar dos impactos positivos nas práticas pedagógicas, a participação de alunos, pessoal não docente e encarregados de educação permanece limitada. O trabalho culmina com uma proposta de intervenção que visa tornar a autoavaliação um processo genuinamente cíclico e participativo, focado na consolidação de uma cultura de melhoria contínua partilhada por toda a comunidade.

**Palavras-chave:** Avaliação de Escolas; Autoavaliação; Plano de Autoavaliação; Melhoria Contínua.

## ABSTRACT

The publication of Law No. 31/2002, of 20 December, established the general guidelines for school evaluation, making self-evaluation mandatory and defining the framework for external evaluation. In the specialist literature, there is consensus that the ultimate objective of this process should be organisational improvement. For this to be achieved, self-evaluation must be based on clear criteria that support decision-making and promote ownership of the model by the various stakeholders. Only through a comprehensive, transparent and participatory process can school clusters effectively transform their practices in favour of educational quality.

This project work, entitled *Self-Evaluation as a Strategy for Improving the Quality of the Service Provided: A Case Study in a School Cluster*, arises from the need to understand how self-evaluation can function as a pillar of continuous improvement. The central aim of the study is to deepen knowledge in this field by analysing the self-evaluation process in a specific school cluster, in order to identify its motivations and weaknesses.

From a methodological perspective, a mixed-methods case study (quantitative and qualitative) was adopted. Data collection involved administering questionnaire surveys to the teaching staff and conducting semi-structured interviews with key members of the educational community, namely the Headteacher, the Chair of the General Council, and members of the Self-Evaluation Team, including its Coordinator.

The results indicate that self-evaluation is perceived as a process of intrinsic value rather than merely as compliance with a legal requirement. However, critical weaknesses were identified, such as the scarcity of resources and, above all, a disruption in the evaluative cycle due to the absence of a formal and monitored Improvement Plan to operationalise the recommendations identified. It is concluded that, despite the positive impacts on pedagogical practices, the participation of students, non-teaching staff and parents/guardians remains limited. The study concludes with a proposal for intervention aimed at making self-evaluation a genuinely cyclical and participatory process, focused on consolidating a culture of continuous improvement shared by the entire community.

**Keywords:** school evaluation; self-evaluation; self-evaluation plan; continuous improvement.

## **ÍNDICE GERAL**

<b>ACRÓNIMOS/SIGLAS</b> .....	iii
<b>Índice de figuras</b> .....	vii
<b>Índice de gráficos</b> .....	viii
<b>Índice de tabelas</b> .....	ix
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>I PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	13
1. A avaliação das escolas .....	13
1.1 Breve perspetiva histórica da avaliação em Portugal .....	15
2. Modalidades de avaliação .....	21
2.1. Avaliação externa .....	22
2.2. Avaliação interna .....	26
2.3. Tendências de alguns países europeus .....	28
2.4 O modelo CAF Educação .....	29
<b>II PARTE – METODOLOGIA</b> .....	33
1. Tipo de estudo .....	33
2. Problema de partida e interesse no estudo .....	35
3. Contexto do estudo .....	36
4. Participantes no estudo .....	37
5. Procedimentos de recolha de dados .....	40
6. Tratamento de dados .....	43
<b>III PARTE – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	44
<b>IV PARTE – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b> .....	60
1. Finalidade e objetivos da proposta de intervenção .....	60
1.1 Objetivo geral .....	61
1.2 Objetivos específicos .....	61
2. Eixos estruturantes da intervenção .....	61
<b>CONCLUSÃO</b> .....	65
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	69
<b>APÊNDICES</b> .....	73
<b>ANEXOS</b> .....	111

**Índice de figuras**

**Figura 1 -Modelo CAF .....31**

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1</b> - Idade dos participantes .....	38
<b>Gráfico 2</b> - Género dos participantes .....	38
<b>Gráfico 3</b> - Habilitações académicas .....	39
<b>Gráfico 4</b> - Tempo de serviço no Agrupamento.....	39
<b>Gráfico 5</b> - Elementos da equipa de autoavaliação.....	40

## Índice de tabelas

<b>Tabela 1</b> - Modelos de avaliação de escolas em Portugal .....	19
<b>Tabela 2</b> - Articulação domínios referencial IGEC e critérios CAF .....	31
<b>Tabela 3</b> - Conceções de autoavaliação .....	44
<b>Tabela 4</b> - A autoavaliação no Agrupamento .....	46
<b>Tabela 5</b> - Dimensões da autoavaliação do Agrupamento .....	49
<b>Tabela 6</b> - Equipa de autoavaliação .....	50
<b>Tabela 7</b> - Divulgação dos resultados .....	52
<b>Tabela 8</b> - Como melhorar a autoavaliação do Agrupamento .....	53
<b>Tabela 9</b> - O plano de melhoria .....	55
<b>Tabela 10</b> - Mudanças implementadas como resultado da autoavaliação.....	57
<b>Tabela 11</b> – Plano de intervenção .....	62

## INTRODUÇÃO

Este trabalho realizado no âmbito do Curso de Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional, da Escola Superior de Educação, do Instituto Politécnico de Santarém, intitula-se “A Autoavaliação como estratégia para a melhoria da qualidade do serviço prestado: Estudo de caso num Agrupamento de escolas”, inscrevendo-se no quadro das atuais políticas e práticas de avaliação das organizações educativas, reconhecendo a autoavaliação como um instrumento central de regulação, reflexão crítica e promoção da melhoria contínua da qualidade do serviço educativo.

As razões que presidiram à escolha desta temática relacionam-se com a motivação e o interesse da autora pela avaliação de escolas, reconhecida enquanto instrumento fundamental para a melhoria organizacional e pedagógica. Esta opção decorre igualmente do exercício da docência e da participação em processos de autoavaliação escolar, circunstâncias que contribuíram para o aprofundamento do interesse pelos mecanismos de avaliação interna das organizações educativas. A conjugação destas experiências favoreceu uma reflexão crítica sobre a autoavaliação enquanto dimensão estruturante do processo avaliativo das instituições educativas, em consonância com os atuais referenciais conceptuais e normativos consagrados no regime jurídico da autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como no modelo de Avaliação Externa das Escolas, desenvolvido pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência.

Neste âmbito, a autoavaliação é concebida como um processo sistemático, participativo e contínuo, articulado com a avaliação externa, visando a promoção da qualidade do serviço educativo, o reforço da autonomia das escolas e a sustentabilidade das práticas de melhoria.

Neste sentido, foram formuladas as seguintes questões norteadoras da pesquisa:

- Como se desenvolve o processo de autoavaliação no Agrupamento?
- Que mudanças ocorrem no Agrupamento na sequência dos resultados da autoavaliação?
- Qual o papel da autoavaliação na melhoria do Agrupamento?

Em consonância, é objetivo geral deste estudo contribuir para o aprofundamento do conhecimento no domínio da autoavaliação de escolas, através de uma abordagem de natureza exploratória, centrada na compreensão do modo como se desenvolve o processo de autoavaliação num Agrupamento de escolas em concreto; procura-se, a

partir do caso em análise, compreender dinâmicas e perceções dos atores envolvidos associadas à autoavaliação, enquanto estratégia de melhoria do serviço prestado.

De acordo com o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o modo como se desenvolve o processo de autoavaliação no Agrupamento, identificando as principais etapas, práticas adotadas e dificuldades sentidas.
- Analisar a forma como os resultados da autoavaliação são comunicados aos diferentes intervenientes da comunidade educativa.
- Compreender as interpretações e perceções dos intervenientes relativamente aos resultados da autoavaliação.
- Analisar os efeitos atribuídos ao processo de autoavaliação ao nível das práticas organizacionais e pedagógicas do Agrupamento.

Através da resposta às questões enunciadas, pretendeu-se identificar os fatores que podem facilitar ou dificultar o processo de autoavaliação do Agrupamento, bem como a participação e o envolvimento dos diferentes atores educativos. O estudo visou ainda compreender de que forma esses fatores influenciam a melhoria dos serviços prestados.

A partir da análise desses fatores, quer enquanto constrangimentos quer enquanto potencialidades, procurou-se formular contributos de natureza reflexiva que possam sustentar o aperfeiçoamento das práticas de autoavaliação, favorecendo o desenvolvimento de uma cultura de avaliação e a melhoria contínua e sustentada do funcionamento do Agrupamento.

Para a concretização deste estudo, optou-se pela metodologia de estudo de caso, recorrendo a uma estratégia de investigação de natureza mista. Foram utilizados métodos quantitativos, através da aplicação de inquéritos por questionário, e métodos qualitativos, mediante a realização de entrevistas semiestruturadas, possibilitando uma análise mais abrangente e aprofundada dos fenómenos em estudo. Os dados qualitativos foram tratados através da técnica de análise de conteúdo, enquanto os dados quantitativos foram analisados com recurso aos programas SPSS e Microsoft Excel.

Este trabalho apresenta quatro partes. Na primeira parte encontra-se o enquadramento teórico com a revisão da literatura relacionada com o tema, começando pela abordagem do conceito de avaliação, seguida de uma breve perspetiva histórica da

avaliação em Portugal. Depois serão abordadas as modalidades de avaliação, nomeadamente a avaliação externa, com a referência ao papel da Inspeção Geral da Educação e Ciência ao longo dos anos e a avaliação interna, no que diz respeito à autoavaliação. Ainda nesta parte serão indicadas as tendências de alguns países europeus no que diz respeito à avaliação das escolas.

Numa segunda parte deste trabalho será efetuada a explicitação da metodologia usada nesta investigação, nomeadamente, a opção pelo estudo de caso. Serão também indicados as questões e objetivos de investigação, feita a caracterização do Agrupamento estudado, bem como a opção metodológica que foi feita aquando da escolha dos participantes. Para terminar esta parte serão explicitadas as técnicas de recolha de dados utilizadas, o inquérito por questionário e as entrevistas e, depois, as técnicas de análise de dados utilizadas - análise de conteúdo, no tratamento dos dados qualitativos e a análise estatística, com recurso ao programa SPSS, no tratamento dos dados quantitativos, dos inquéritos por questionário.

Na terceira parte será feita a apresentação e respetiva análise dos dados recolhidos, tendo em conta os objetivos da investigação e a questão de partida.

Na quarta e última parte apresentar-se-ão as conclusões com os aspetos mais relevantes da investigação e será proposto um plano de intervenção para o Agrupamento em estudo, considerando as potencialidades identificadas e que permita, igualmente, ultrapassar dificuldades ou constrangimentos, considerando a finalidade última do presente trabalho de contribuir para a reflexão informada sobre os processos de autoavaliação escolar, disponibilizando conhecimento suscetível de apoiar a tomada de decisão e a melhoria das práticas de avaliação interna nas organizações educativas.

## **I PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1. A avaliação das escolas**

Avaliar pode significar, calcular, regular, apreciar, verificar, julgar, estimar, representar; determinar, aconselhar, quantificar, entre outros. Estas ações pressupõem a interação entre diferentes atores, envolvem a recolha e análise de dados e podem ou não levar à emissão de um juízo de valor e/ou recomendações.

No relatório Eurydice *Assegurar a Qualidade na Educação: Políticas e Abordagens à Avaliação das Escolas na Europa* (2015), entende-se a avaliação das escolas como necessária para a monitorização ou melhoria da qualidade das escolas. Pode estar associada a várias atividades educativas, incluindo o ensino e a aprendizagem e todos os aspetos da gestão escolar. Desde esta altura a avaliação das escolas é uma abordagem amplamente utilizada para a garantia da qualidade em toda a Europa.

Ao longo do tempo, diferentes autores têm contribuído com definições e perspetivas que deram origem a diversos conceitos de avaliação, priorizando um ou outro objetivo. Estas diferentes conceções sobre a avaliação têm implícito os diferentes contextos sociais e políticos em que foram enunciadas. Resulta “de uma evolução histórica, tendo em conta não só o contexto social, político, cultural ou económico, mas também as correntes educacionais que foram dominando quer a conceção de escola, quer a própria avaliação” (Oliveira, 2016, p. 132).

De acordo com Alaíz, Góis e Gonçalves (2003), a evolução do conceito de avaliação pode ser compreendida a partir de quatro gerações. A primeira geração associa a avaliação à medição, sendo marcada por uma perspetiva essencialmente quantitativa; a segunda geração centra a avaliação nos objetivos, procurando identificar pontos fortes e pontos fracos do objeto avaliado, tendo como referência metas previamente definidas; a terceira geração entende a avaliação como um processo de formulação de juízos de valor acerca da qualidade do que é avaliado. Por fim, a quarta geração enfatiza a construção de consensos entre os diferentes intervenientes em torno do objeto de avaliação, numa perspetiva que valoriza o diálogo e a negociação de significados.

Na opinião de Santos Guerra (2003) há que distinguir entre a avaliação como medida, a que chama “classificação” e a avaliação como processo, referindo: “Uma coisa é a avaliação e outra coisa muito diferente é a classificação. Uma coisa é a medição e outra é a avaliação” (p.16).

Daniel Stufflebeam, citado por Campos (2017), destaca que a avaliação é a obtenção de informações sobre um objeto de avaliação com o objetivo de tomar decisões.

Já anteriormente, Clímaco (2005) destacava a pluralidade de opiniões no conceito de avaliação. Segundo esta autora, enquanto alguns investigadores defendem que os juízos de valor são fundamentais na definição do conceito de avaliação, outros consideram essa definição insuficiente. Salaria também que “este antagonismo de posições serve apenas para ilustrar como as questões ligadas à avaliação não são pacíficas, a começar pela própria definição” (p.104), sendo, no entanto, inquestionável a necessidade de se avaliarem as escolas. Neste sentido, Fialho (2009) considera que a avaliação de escolas “emerge das políticas de descentração e descentralização, seguidas por diversos Estados, da pressão no sentido da melhoria da qualidade e da exigência da prestação de contas” (p. 100). Do mesmo entendimento é Correia (2016) para quem “a avaliação institucional de uma escola é cada vez mais reconhecida como a pedra angular para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem” (p. 205).

Stufflebeam (1993, citado por Campos, 2017), defende que a principal finalidade da avaliação deve ser apoiar a “tomada de decisões para a melhoria contínua da qualidade” (p.27), com foco no aperfeiçoamento.

De uma ou outra forma, os autores sustentam a necessidade de avaliar para emitir juízos de valor, tomar decisões ou prestar contas aos diferentes stakeholders. Parece ser consensual a melhoria da escola enquanto objetivo final da avaliação, e deste modo é necessário que esta seja adequada, com um conjunto de critérios definidos que possam efetivamente contribuir para apoiar a tomada de decisão para a melhoria. Além disso, a avaliação das escolas deve ser um processo sistemático, contínuo e participativo, envolvendo todos os membros da comunidade escolar, promovendo a reflexão para tomar decisões informadas a permitir a adaptação e a melhoria constante das práticas educativas. Como refere Clímaco (2005) a “sistematicidade”, como sendo tão importante como a de “juízo” ou a de “valoração”. (p.103)

Na página da Inspeção Geral da Educação (IGEC), relativamente ao Programa Avaliação, é explicitado que o mesmo se enquadra

“no âmbito da avaliação organizacional e pretende assumir-se como um contributo relevante para o desenvolvimento das escolas. Sendo a avaliação um instrumento para melhorar o ensino e a aprendizagem e os resultados dos alunos, procura-se incentivar práticas de autoavaliação, promover uma ética

profissional marcada pela responsabilidade, fomentar a participação social na vida da escola e oferecer um melhor conhecimento público do trabalho das escolas”<sup>1</sup>

O sucesso da avaliação das escolas depende, não só da avaliação externa, enquanto mecanismo de regulação do sistema educativo, como da avaliação interna ou autoavaliação e deve ser partilhada, participativa e articulada entre todos os intervenientes.

Assim, entende-se a avaliação das escolas como um dos pilares fundamentais para a promoção da qualidade das instituições educativas no que diz respeito ao seu desempenho, enquanto responsável pelo processo de ensino-aprendizagem. Este processo, que deverá ser sistemático, tem por objetivo não apenas medir resultados, mas também fomentar o crescimento institucional, a melhoria do serviço prestado e a melhoria da aprendizagem dos alunos.

### **1.1 Breve perspetiva histórica da avaliação em Portugal**

Em Portugal, o Decreto-lei nº31/2002, de 20 de dezembro, definiu o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação, estabelecendo os princípios orientadores no que diz respeito à avaliação das escolas e deu orientações gerais para a avaliação externa e para a autoavaliação, passando esta a ter carácter obrigatório, o que não acontecia até aí. Confere, ainda, às escolas a responsabilidade pela qualidade educativa que oferece, por forma a promover o sucesso educativo.

A avaliação das escolas em Portugal tem evoluído significativamente, refletindo as transformações políticas, sociais e culturais do país, bem como as tendências internacionais no campo da educação. Este caminho é marcado por uma alteração de paradigma, de uma perspetiva maioritariamente administrativa e burocrática até uma abordagem orientada para a melhoria contínua das escolas e a prestação de contas.

No período anterior à revolução de abril de 1974, a supervisão e o controlo das escolas eram exercidos de forma centralizada, com uma abordagem hierárquica e pouco participativa. A avaliação das escolas era caracterizada por um controlo centralizado, centrado na supervisão administrativa e na conformidade com as normas estabelecidas pelo Ministério da Educação (ME) (Justino, 2019). As visitas inspetivas realizadas pelos inspetores escolares tinham como principal objetivo verificar o

---

<sup>1</sup> [https://www.igec.mec.pt/content\\_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03&auxID=menu](https://www.igec.mec.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03&auxID=menu)

cumprimento das disposições legais e administrativas, com pouca atenção à dimensão pedagógica ou aos resultados das aprendizagens (Canário, 2006). Esta prática reflete um sistema de ensino elitista, onde o acesso à educação era restrito e as desigualdades sociais eram grandes. Pode dizer-se que, a democratização do sistema educativo trouxe uma nova perspetiva sobre o papel das escolas, destacando a necessidade de inclusão e equidade no acesso à educação. A gestão das escolas tornou-se mais descentralizada e houve uma maior preocupação com a qualidade da educação (Barroso, 2005).

A entrada de Portugal, em 1986, na, à data, Comunidade Económica Europeia (CEE), trouxe um incentivo para a avaliação das escolas, com a introdução de práticas baseadas em modelos europeus, a partilha de boas práticas, como rotina e, sobretudo, a noção de prestação de contas e de avaliação do trabalho realizado. Estas alterações foram sendo acompanhadas com a publicação de legislação.

A Lei nº 46/86, de 14 de outubro, Lei de Bases do Sistema Educativo, trouxe a necessidade de avaliação contínua, como uma preocupação para o sistema educativo português. Pode ler-se no artigo 49º desta Lei que “o sistema educativo deve ser objeto de avaliação continuada”. Este diploma consagrou a educação como um direito universal e sublinhou a necessidade de promover a igualdade de oportunidades, a qualidade do ensino e a participação democrática. No entanto, nestes primeiros anos, a avaliação das escolas manteve-se focada em aspetos administrativos, enquanto o sistema educativo se adaptava à universalização do ensino. As recomendações europeias incentivaram, já nessa altura, os países membros a adotar práticas de avaliação que promovessem a transparência, a prestação de contas e a melhoria contínua (Eurydice, 2015)

Em 1991, com o Decreto-Lei n.º 304/91, de 16 de agosto, a então Inspeção-Geral de Ensino, criada em 1979, passa a designar-se Inspeção-Geral de Educação (IGE). Este serviço do ME assumiu um papel central na monitorização e avaliação externa das escolas. Simultaneamente, começou a ser incentivada a realização de autoavaliação pelas escolas, reconhecendo-se a importância de envolver as comunidades educativas no diagnóstico e na definição de estratégias de melhoria.

Com a publicação do Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de maio, instituiu-se um novo regime de autonomia e gestão das escolas. Este decreto permitiu às escolas a possibilidade de avaliar, indicando que a autonomia de cada escola se desenvolvia com base na sua própria iniciativa. No entanto, o controlo na avaliação continuava em poder do ME.

O início do século XXI consolidou a avaliação das escolas como um dos pilares do sistema educativo em Portugal. A publicação da Lei nº 31/2002, de 20 de dezembro

veio compilar, num só diploma, tudo o que diz respeito à avaliação do sistema de educação e do ensino não superior. Marcou o início de uma nova etapa na avaliação das escolas. No artigo 3º da mesma Lei pode ler-se:

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

- 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”.

Com a publicação desta lei, foi assumida como primordial a avaliação institucional, com a obrigatoriedade da autoavaliação sistemática nas escolas, tendo a escola e a sua comunidade educativa que encontrar e pôr em prática o seu modelo, fomentando a iniciativa. Em muitas escolas tem havido dificuldades na implementação de um mecanismo de autoavaliação, como se pode constatar nos relatórios dos 1º e 2º ciclos de avaliação externa: “os pontos fracos atribuídos ao fator Autoavaliação são em número bastante mais elevado do que os pontos fortes” (IGE, 2011, p.29) e “a maioria das escolas apresenta como área mais frágil o processo de autoavaliação”. (IGEC, 2018, p.50).

Ao longo dos anos vários foram os programas de avaliação experimentados e aplicados em Portugal. Apesar de não ser o objetivo deste estudo considera-se, no entanto, que os diferentes programas de avaliação foram importantes para o desenvolvimento do que hoje se faz neste âmbito e por este facto são apresentados, em resumo, na seguinte tabela.

**Tabela 1 - Modelos de avaliação de escolas em Portugal**

<b>Programa</b>	<b>Campo de Atuação</b>	<b>Instituição Responsável</b>	<b>Objetivos/ /Finalidades</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>Duração/ /Tempo</b>
Observatório da Qualidade	Programa Educação Para Todos (PEPT)	Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação- GEP inspirado no Projeto INES (Indicadores dos Sistemas Educativos) da OCDE	Iniciar práticas de autoavaliação com produção sistemática de informação e desempenho das escolas com vista à melhoria contínua	1000 escolas	1992 a 1999
Qualidade XXI	Projeto-Piloto Europeu — Avaliação da Qualidade na Educação Escolar	Instituto de Inovação Educacional (IIE)	Desenvolver estratégias de melhoria da qualidade de ensino nas escolas. Fomentar o envolvimento voluntário da escola/ comunidade educativa na autorregulação com ajuda de um “amigo crítico”.	Escolas de Ensino Básico de 2.º e 3.º ciclos e Ensino Secundário	1999 a 2002
Programa de Avaliação Integrada das Escolas (PAIE)	Programa de desenvolvimento do sistema escolar da IGE	Inspeção-Geral da Educação (IGE)	Introdução de um modelo multidimensional de intervenção na avaliação da escola onde esta é vista como um todo, tendo como objetivo maior autonomia de gestão.	Cerca de 30% dos estabelecimentos de ensino	1999 a 2002
Programa de Avaliação de Escolas Secundárias (AVES)	Programa de apoio à autoavaliação inspirado na experiência de avaliação de escolas desenvolvida pelo Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo, da Fundación Santa Maria	Fundação Manuel Leão, apoiada pela Fundação Calouste Gulbenkian	Promover a implementação de um modelo de autoavaliação realizado por uma entidade externa, contribuindo para melhoria de desempenho das escolas Adota o modelo CIPP de Stufflebeam	Escolas do Ensino Secundário	Desde 2000

Projeto Melhorar a Qualidade	Adaptação do modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management – (EFQM).	Associação de Estabelecimentos do Ensino Particular e Cooperativo (AEEP), em colaboração com a QUAL, empresa de Formação e Serviços em Gestão da Qualidade.	Criar condições para que voluntariamente as escolas realizassem um processo de autoavaliação, assegurando apoio de consultores especializados aos associados.	46 escolas	2000 a 2004
Projeto de Aferição de Efetividade da autoavaliação das Escolas	Programa de Autonomia das Escolas	Inspeção Geral da Educação (IGE)	Conceção de uma cultura de reflexão de qualidade institucional.	250 escolas	2004 a 2006
Projeto Qualis	Adaptação do Modelo Common Assessment Framework. (CAF)	Divisão de Avaliação e Inovação da Direção Regional da Educação e Formação Autónoma dos Açores	Implementar um modelo de autoavaliação adaptado a todas as unidades orgânicas e escolas açoreanas, com base no modelo CAF, criando uma rede de consultores que garantisse a universalidade do modelo e a sua melhoria permanente	Todas as unidades orgânicas e escolas dos Açores.	Desde 2006
Programa de Avaliação Externa das Escolas	Grupo de Trabalho do Ministério da Educação	IGE- Ministério da Educação	Inicialmente o objetivo foi definir referenciais para a autoavaliação e avaliação externa, com vista à celebração dos contratos de autonomia e avaliação dos estabelecimentos de ensino (2006). A partir de 2007, colocou-se em prática o modelo de avaliação externa desenhado no anterior projeto. Avalia-se a escola em vários domínios, possibilitando comparações	Todas as instituições de ensino não superior	Desde 2006

Fonte: Sínteses da Avaliação em Portugal (adaptado de Maia, 2011)

A avaliação das instituições educativas tem assumido uma importância crescente no âmbito das políticas educativas, refletida na multiplicidade de projetos e programas implementados em Portugal ao longo das últimas três décadas, muitos dos quais desenvolvidos em simultâneo. Esta evolução evidencia uma preocupação consistente com a qualidade do serviço educativo, ainda que marcada por descontinuidades nas

orientações políticas e nas práticas institucionais, que nem sempre favoreceram a consolidação de modelos de avaliação sustentados.

Sobre este assunto Azevedo, citado por Freitas (2012) diz o seguinte:

“acumulação de experiência(s) e de saber fazer, da parte de instituições estatais e privadas, uma história de participação em instituições e projetos de nível internacional, mas, sobretudo, do ponto de vista das políticas públicas, é também uma história de falta de continuidade nas instituições e nos programas. Esta descontinuidade não criou condições para consolidar programas e projetos e favoreceu a sua relativização”(p.21)

Apesar de existirem fragilidades, a avaliação das escolas em Portugal tem vindo, ao longo dos anos, a tornar-se progressivamente mais exigente e transparente, refletindo um compromisso crescente com a prestação de contas e com a melhoria contínua. Atualmente, a avaliação das escolas configura-se como um processo dinâmico que integra a avaliação externa, da responsabilidade da Inspeção-Geral da Educação e Ciência, e a avaliação interna, desenvolvida pelas próprias escolas e Agrupamentos. Esta articulação procura promover uma visão integrada do funcionamento das organizações educativas, abrangendo dimensões pedagógicas, administrativas, organizacionais e de ligação à comunidade. Neste sentido, a avaliação das escolas ultrapassa uma perspetiva meramente técnica, assumindo-se como um mecanismo estruturante de regulação, reflexão e promoção da equidade, da qualidade e da eficácia do sistema educativo.

## **2. Modalidades de avaliação**

A Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei nº 46/86, de 14 de outubro já definia, em termos legais, “a necessidade de avaliação do sistema educativo”, no entanto apenas com a publicação da Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, foram definidas orientações gerais para a autoavaliação e para a avaliação externa. Com este diploma a escola passa a ser considerada como unidade estratégica de mudança e inovação do sistema educativo e por essa razão objeto de avaliação sistemática. Passa a considerar-se a avaliação das escolas como uma combinação entre a Avaliação Externa de Escolas (AEE) e a Avaliação Interna/Autoavaliação. Pode considerar-se que há interdependência entre estes dois tipos de avaliação.

De acordo com Tristão (2014) a autoavaliação precede a avaliação externa, sendo esta última concretizada a partir da primeira. Por outro lado, segundo a mesma autora a avaliação externa é indutora e condicionadora da autoavaliação. Neste sentido, vamos considerar a existência de dois tipos fundamentais de avaliação que se complementam: a avaliação externa, que é realizada por avaliadores que não são membros do pessoal da escola em questão, e a avaliação interna, realizada essencialmente pelo pessoal da escola.

## **2.1. Avaliação externa**

Para Alaíz, Gois & Gonçalves (2003), a avaliação externa “é aquela em que o processo é realizado por agentes externos à escola (pertencentes a agências de avaliação públicas ou privadas), ainda que com a colaboração indispensável de membros da escola avaliada”. Podemos verificar esta colaboração entre as entidades externas e a comunidade educativa no atual modelo de avaliação externa, explicitado mais à frente.

Segundo Clímaco (2005), a avaliação externa constitui um instrumento de regulação articulando a prestação de contas e a promoção da qualidade e permite uma melhoria contínua das instituições. Afonso (2002) também a considera um processo de regulação de políticas educativas.

Estes entendimentos estão reunidos no que está preconizado sobre a avaliação externa, no artigo 8º da Lei nº 31/2002, de 20 de dezembro. Neste artigo pode ler-se:

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

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.”

No nosso país, a avaliação externa é da responsabilidade da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), que apresenta um processo estruturado e com referenciais bem definidos. A Inspeção foi criada, pelo Decreto-Lei n.º 540/79, de 31 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 229/81, de 25 de julho e denominada como Inspeção-Geral de Ensino, exclusivamente com as funções de controlo pedagógico, administrativo, financeiro e disciplinar do ensino não superior. Em 1991, com o Decreto-Lei n.º 304/91, de 16 de agosto, passa a designar-se Inspeção-Geral de Educação, em 1993, com o Decreto-Lei n.º 140/93, de 26 de abril, Inspeção-Geral da Educação, e em 2012, com o Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de janeiro, Inspeção-Geral da Educação e Ciência, nome que tem atualmente este serviço dotado de autonomia administrativa.

De acordo com o Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de janeiro, a este serviço compete:

“acompanhar, controlar, auditar e avaliar, nas vertentes técnico-pedagógica e administrativo-financeira, as atividades da educação pré-escolar, escolar e extraescolar, das escolas e dos estabelecimentos de educação e ensino das redes pública, particular e cooperativa, e solidária, bem como dos estabelecimentos e cursos que ministram o ensino do Português no estrangeiro. Compete ainda inspecionar e auditar os estabelecimentos de ensino superior. No âmbito do apoio técnico, compete-lhe propor e colaborar na preparação de

medidas que visem a melhoria do sistema educativo; apoiar, pedagógica e administrativamente, os órgãos dos estabelecimentos de educação e ensino e representar a Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e Educação nas estruturas de inspeção das escolas europeias”.

Ao contrário da descontinuidade dos diferentes programas e projetos de avaliação apresentados anteriormente, na tabela I, de forma muito sucinta, o atual modelo de Avaliação Externa das Escolas (AEE), tem-se mantido ao longo dos últimos anos, apesar de ter sofrido ligeiras mudanças e adaptações. No entanto, a IGEC tem tido um papel central neste modelo. Desde 2006 cumpriram-se, pela IGEC, dois ciclos de avaliação externa das escolas e dos Agrupamentos públicos com educação pré-escolar e os ensinos básico e secundário, encontrando-se neste momento a ser implementado o terceiro ciclo de avaliação.

O primeiro ciclo decorreu entre 2006 e 2011, o segundo ciclo entre 2011 e 2017. Em abril de 2019 deu-se início ao terceiro ciclo da Avaliação Externa das Escolas, interrompido durante a pandemia de COVID-19, e retomado a seguir. No final dos primeiro e segundo ciclos de avaliação foram publicados relatórios e elaboradas propostas para o novo ciclo de avaliação externa de escolas,

De acordo com Ferreira (2022), o terceiro ciclo de avaliação representa um avanço em relação aos dois anteriores, ao abranger de forma equitativa todos os estabelecimentos de ensino não superior, avaliando-os todos do mesmo modo. Esta evolução traduz-se na aplicação dos mesmos procedimentos, objetivos e conceitos fundamentais, garantindo uma abordagem uniforme na análise do desempenho escolar. O foco continua a ser a melhoria contínua, analisando detalhadamente a evolução dos resultados, disponíveis no portal InfoEscolas. Apresenta, ainda, uma novidade relativamente ao ciclo anterior, na medida em que será objeto de análise a observação da prática letiva o que não se verificava até aqui.

O quadro de referência do terceiro ciclo da Avaliação Externa das Escolas estrutura-se em quatro domínios – Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados – abrangendo um total de doze campos de análise. Os campos de análise são explicitados por um conjunto de referentes e indicadores. (anexo 1)

No que diz respeito aos objetivos para este terceiro ciclo de AEE estão definidos os seguintes: promover a qualidade do ensino, das aprendizagens e a inclusão de todas as crianças e todos os alunos; identificar os pontos fortes e áreas prioritárias, com vista

à melhoria do planeamento, gestão e ação educativas nas escolas; aferir a efetividade das práticas de autoavaliação das escolas; promover uma cultura de participação da comunidade educativa; contribuir para um melhor conhecimento público da qualidade do trabalho das escolas e produzir informação para apoiar a tomada de decisão, no âmbito do desenvolvimento das políticas educativas.

Neste contexto, a educação inclusiva assume uma centralidade acrescida, sendo entendida como um princípio estruturante da qualidade do serviço educativo. A inclusão é perspetivada não apenas enquanto resposta a necessidades educativas específicas, mas como uma abordagem transversal que atravessa as práticas pedagógicas, a organização escolar, a liderança e a relação da escola com a comunidade. Neste sentido, a avaliação externa procura analisar de que modo as escolas promovem a equidade, garantem oportunidades de aprendizagem para todos os alunos e desenvolvem respostas educativas ajustadas à diversidade, articulando estas dimensões com os processos de autoavaliação e de melhoria contínua.

Esta centralidade da educação inclusiva no âmbito da Avaliação Externa das Escolas é igualmente evidenciada na literatura científica recente. A revisão integrativa realizada por Silva, Oliveira & Ventura (2025), sobre o Programa de Avaliação Externa das Escolas e a educação inclusiva em Portugal, destaca que a inclusão constitui uma dimensão transversal do modelo avaliativo, estando presente nos referenciais, nos domínios de análise e nos indicadores utilizados. Os autores sublinham que a avaliação externa tem vindo a reforçar a importância de práticas educativas orientadas para a equidade e para a resposta à diversidade dos alunos, assumindo a educação inclusiva como um critério central da qualidade do serviço educativo. Esta abordagem reforça o papel da autoavaliação enquanto mecanismo interno privilegiado para a reflexão crítica e a melhoria das práticas inclusivas nas escolas.

Estes objetivos estão alinhados com as várias conceções de avaliação externa referidas anteriormente e também com as conclusões do relatório Eurydice - Garantia da Qualidade na Educação: Políticas e Abordagens à Avaliação das Escolas na Europa. Nas conclusões deste relatório pode ler-se que:

“a melhoria da qualidade da educação e da formação constitui uma preocupação central no debate político quer a nível nacional quer da União Europeia. A necessidade de implementar políticas e sistemas direcionados para assegurar e fomentar a qualidade da educação tem sido largamente reconhecida a nível europeu. Em 2014, o Conselho convidou a Comissão Europeia a intensificar a

aprendizagem mútua e a apoiar os Estados-Membros no desenvolvimento dos respetivos mecanismos de garantia da qualidade” (Comissão Europeia/EACEA/Eurydice, 2015).

Por outro lado, a implementação do Modelo de Avaliação Externa das Escolas, em 2006, representou um marco importante, combinando a análise de indicadores quantitativos, como resultados escolares, com dimensões qualitativas, como a liderança, a gestão e a relação com a comunidade educativa. Este modelo que, entretanto, como já foi referido, foi revisto, promoveu uma abordagem integrada, incentivando o diálogo entre avaliação externa e a autoavaliação, com vista ao desenvolvimento sustentável da avaliação das escolas.

## **2.2. Avaliação interna**

Para alguns autores autoavaliação é sinónimo de avaliação interna, no sentido de ser pensado e realizado no seio da própria organização. Alaíz, Gois & Gonçalves (2003), definem a autoavaliação como um processo conduzido exclusivamente, ou quase exclusivamente, pelos membros da comunidade educativa, consistindo numa análise sistemática da escola que visa identificar pontos fortes e fragilidades e fundamentar a elaboração de planos de melhoria.

Este entendimento mantém atualidade, sendo corroborado por estudos mais recentes que sublinham a autoavaliação como um processo de reflexão institucional orientado para a melhoria. Pereira (2024), num estudo empírico desenvolvido num Agrupamento de escolas português, evidencia que os docentes atribuem à autoavaliação um papel relevante na compreensão das dinâmicas organizacionais e pedagógicas, reconhecendo o seu potencial enquanto instrumento de melhoria, quando apropriado pelos atores educativos e integrado nas práticas da escola.

Do ponto de vista normativo, o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, consagra o relatório de autoavaliação como um dos instrumentos da autonomia das escolas, definindo-o, no ponto 2, da alínea c) do Artigo 9º, como o documento que identifica o grau de concretização dos objetivos do projeto educativo, avalia as atividades desenvolvidas e aprecia a organização e gestão da escola, designadamente no que respeita aos resultados escolares e à prestação do serviço educativo. Contudo, é com o Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, que a autoavaliação assume um papel estruturante no sistema de avaliação das escolas, adquirindo carácter obrigatório, permanente e apoiado pela administração educativa.

A literatura tem sublinhado que a autoavaliação não deve limitar-se ao cumprimento formal de exigências legais. Marchesi (2002, citado por Campos, 2017), defende a importância da autoavaliação e considera que a mesma deve fazer parte integrante dos processos de ensino revelando-se vantajoso na medida em que permite o conhecimento do contexto da escola, das suas características, dos problemas que podem ser reflexo de situações passadas, da relação entre os diferentes dados obtidos. Não deverá, portanto, ser apenas um cumprimento de um normativo legal.

Na mesma linha, Bolívar (2014, citado por Oliveira, 2016) considera a autoavaliação como um “processo iniciado e desenvolvido de modo sistemático pela própria escola, que lhe permite identificar dimensões deficitárias e tomar decisões em ordem à sua melhoria” (p.134).

Afonso (2015) reforça esta perspetiva ao considerar a autoavaliação institucional como um processo coletivo de aprendizagem, que exige o envolvimento dos diferentes atores educativos e a sua compreensão enquanto instrumento de melhoria efetiva. Segundo o autor, a autoavaliação deve assumir um carácter reflexivo, organizado, participado e intencional, sustentado num certo grau de autonomia coletiva e de empowerment dos atores e das lideranças escolares.

Apesar do seu potencial, diversos estudos apontam dificuldades persistentes na implementação de uma verdadeira cultura de autoavaliação. Alaíz, Góis e Gonçalves (2003) referem constrangimentos como a falta de formação específica, a escassa objetividade decorrente da coincidência entre avaliadores e avaliados e a diminuição da motivação dos profissionais. Esta problemática mantém-se atual, como evidenciado por Santos (2020), que identifica tendências de burocratização e dificuldades de apropriação dos processos de autoavaliação pelas escolas, limitando o seu impacto na melhoria das práticas.

A este respeito, o Conselho Nacional de Educação (2011) alertou para o risco de as escolas adotarem dispositivos excessivamente complexos, pouco participados e desligados da intervenção pedagógica concreta. De igual modo, Correia (2016), referindo um relatório da OCDE, sublinha a fraca apropriação das práticas de autoavaliação pelas escolas, salientando que os dados recolhidos tendem a ser utilizados de forma descritiva, com reduzido impacto nas práticas educativas.

Mais recentemente, a investigação tem reforçado a necessidade de articular a autoavaliação com os processos de avaliação externa. Rodrigues (2021) evidencia que a avaliação externa influencia significativamente as práticas de autoavaliação das escolas, contribuindo para orientar prioridades e reforçar a sua legitimidade interna. Esta interdependência é igualmente destacada por Silva, Oliveira e Ventura (2025), que, numa revisão integrativa sobre o Programa de Avaliação Externa das Escolas e a

educação inclusiva, sublinham o papel da autoavaliação enquanto mecanismo interno privilegiado de reflexão crítica e de promoção da melhoria contínua.

Deste modo, a autoavaliação das escolas revela-se fundamental para sustentar processos de tomada de decisão informada, promover a melhoria organizacional e pedagógica e reforçar a qualidade do serviço educativo. Para que tal se concretize, este processo deve assumir um carácter participativo, colegial e construtivo, envolvendo representantes das diferentes áreas da comunidade educativa, de modo a integrar perspectivas diversificadas e a consolidar uma cultura de avaliação significativa e partilhada.

### **2.3.Tendências de alguns países europeus**

Como referido, a avaliação assume cada vez mais um papel central no debate político, como mecanismo de regulação, havendo a necessidade de implementar políticas e sistemas direccionados para assegurar a melhoria da qualidade da educação. Na maioria dos países da união europeia, à semelhança do que acontece em Portugal, a avaliação das escolas está enquadrada como uma prática sistemática. Em 2013/2014, 26 países europeus já tinham colocado em prática a AEE, segundo o Relatório Eurydice (Comissão Europeia/EACEA/Eurydice (2015).

Azevedo (2005), na apresentação do estudo - Avaliação das Escolas-Modelos e Processos, faz uma síntese do estudo da Rede Europeia de Informação sobre Educação – Eurydice *L'évaluation des établissements d'enseignement obligatoire en Europe*, no qual foram relatadas e comparadas as práticas de avaliação de escolas em todos os 25 países da União Europeia à data, dois países que na altura estavam em vias de adesão (a Bulgária e a Romênia), e ainda a Islândia, o Liechtenstein e a Noruega. Segundo este autor, o principal ponto em comum das experiências de avaliação de escolas nestes países diz respeito à existência de duas modalidades de avaliação, uma avaliação externa e outra interna. A avaliação interna é da responsabilidade da escola, sendo obrigatória em alguns países e a avaliação externa é feita por avaliadores externos. Estes dependem, na maior parte dos casos, de departamentos centrais, designadamente serviços de inspeção.

Segundo o mesmo autor em alguns países, como em França, podem existir dois ou mais tipos de avaliação externa, com avaliadores diferentes. Enquanto a avaliação do ensino e a gestão escolar são realizadas por inspetores escolares, a vertente financeira é analisada por outra entidade, nomeadamente tribunais de contas. Há ainda países, como a Dinamarca e a Suécia, em que os municípios são os principais

responsáveis pela avaliação. Nos países onde só se aplica um modo de avaliação são geralmente as inspeções escolares que o realizam.

Os critérios para a avaliação externa, as consequências ou utilização dos dados dessa avaliação, a publicação dos resultados, a intervenção dos diferentes atores e a responsabilidade atribuída aos diretores, entre outros parâmetros, variam muito de país para país (Azevedo, 2005).

De realçar que, enquanto para os avaliadores externos, na maioria dos países são “requeridas habilitações e experiências de elevada exigência” (Azevedo, 2005, p.41), as regras para os avaliadores internos são menos rigorosas. “Em diversos países, a avaliação é um dos elementos de formação inicial dos dirigentes e um número crescente de países oferece formação especializada aos responsáveis pela avaliação interna” (Azevedo, 2005, p.41). No nosso país atualmente, poderão ainda existir diretores sem esta formação. Também no que diz respeito aos elementos que integram as equipas de autoavaliação das escolas esta formação não deve ser frequente. De acordo com Azevedo (2005), além de ações específicas, os avaliadores internos têm outros apoios, nomeadamente “enquadramento geral e modelos de avaliação, apoio direto de especialistas e de formadores, diretivas e manuais, troca de experiências e partilha de boas práticas e apoio financeiro” (p.42).

A avaliação interna é obrigatória na maior parte dos países, embora com algumas diferenças e exigências decorrente da autonomia das escolas e da intervenção das autoridades locais. Há países em que é obrigatória e não se realiza universalmente e países em que, sendo recomendada, há outros condicionamentos que a tornam imprescindível, como no caso de França em que é necessária antes da renovação dos seus contratos periódicos assinados com as autoridades regionais.

De um modo geral, as tendências europeias apontam para o reforço da articulação entre avaliação externa e avaliação interna, reconhecendo-se a autoavaliação como um elemento central da melhoria sustentada das escolas, desde que integrada em estratégias de gestão, apoiada por formação adequada e orientada para a reflexão crítica e a tomada de decisão informada.

## **2.4 O modelo CAF Educação**

De acordo com a DGAEP, Direção Geral da Administração e do Emprego Público, a CAF (Common Assessment Framework) “é um modelo de autoavaliação do desempenho organizacional, especificamente desenvolvido para ajudar as

organizações do sector público dos países europeus a aplicar as técnicas da Gestão da Qualidade Total, melhorando o seu nível de desempenho e de prestação de serviços”<sup>2</sup>.

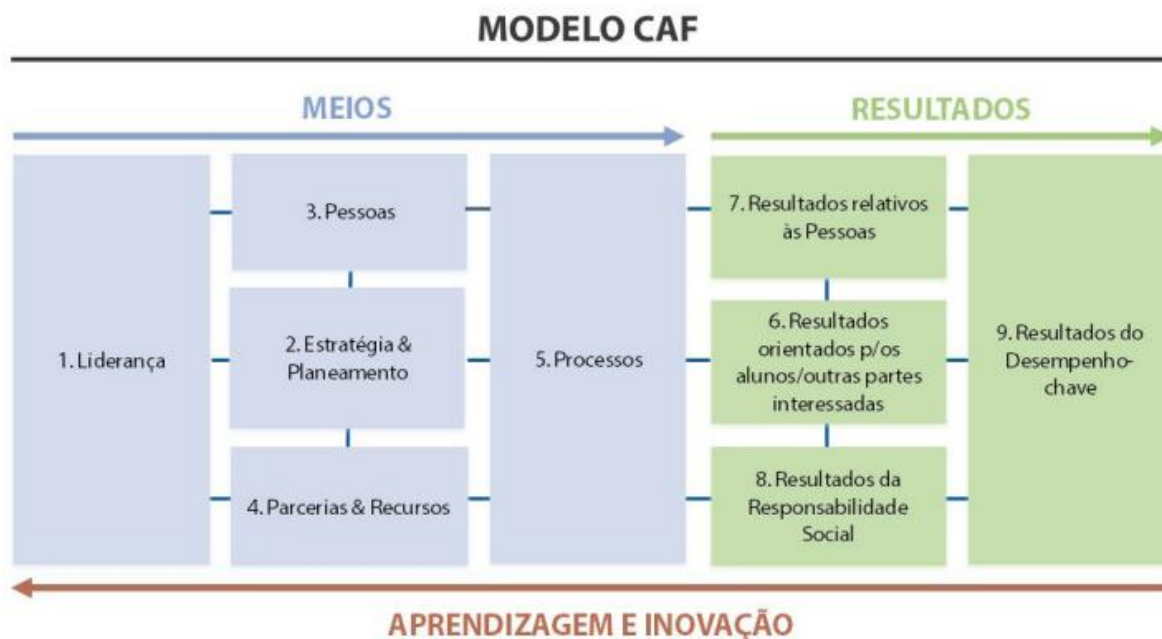
Em 2009, o Innovative Public Service Group da rede EUPAN (European Public Administration Network) solicitou a um grupo de trabalho que elaborasse uma versão específica deste modelo para o setor da educação. Dessa iniciativa resultou o Modelo CAF Educação, que tem vindo a ser sucessivamente atualizado, encontrando-se atualmente disponível a versão CAF Educação 2024. Este modelo destina-se a todas as instituições de ensino e formação, independentemente do seu nível, uma vez que é aplicável desde o ensino pré-escolar ao ensino superior.

Segundo a DGAEP, o objetivo principal da utilização deste modelo, é permitir que as organizações escolares identifiquem de forma rigorosa os seus pontos fortes, as suas fragilidades e as oportunidades de melhoria, apoiando a definição de prioridades estratégicas e a tomada de decisão informada. O modelo assume, assim, a autoavaliação como um processo estruturante da melhoria organizacional e da qualidade do serviço educativo.

Este modelo estrutura-se em 9 critérios, organizado em 5 critérios de meios e 4 critérios de resultados (Figura 1) e baseia-se no ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), promovendo a reflexão organizacional e a participação de todos os intervenientes. Esta estrutura permite uma abordagem holística e sistemática da qualidade, avaliando o papel da liderança, a estratégia, as pessoas, as parcerias e os processos, bem como os resultados alcançados. A liderança, por exemplo, é avaliada na sua capacidade de definir a visão, gerir a estratégia e motivar as equipas. A participação da comunidade educativa, desde os professores aos alunos e pais, é um dos princípios fundamentais do modelo, assegurando que o processo de autoavaliação seja abrangente e representativo.

---

<sup>2</sup> <https://www.caf.dgaep.gov.pt/>



**Figura 1 -Modelo CAF**

([https://www.caf.dgaep.gov.pt/media//CAF2024/CAF\\_EDUCACAO\\_2024\\_PT.pdf](https://www.caf.dgaep.gov.pt/media//CAF2024/CAF_EDUCACAO_2024_PT.pdf))

A articulação entre os 9 critérios de autoavaliação do modelo CAF Educação e os 4 domínios do referencial da IGEC (para o terceiro ciclo de avaliação externa) revela-se possível e pertinente, podendo constituir uma estratégia para a melhoria da qualidade nos Agrupamentos de escolas (tabela 2)

**Tabela 2 - Articulação domínios referencial IGEC e critérios CAF**

Domínios (IGEC)	Critérios (CAF Educação)	Observações
1. Autoavaliação	6: Gestão da mudança e inovação 1: Liderança 2: Estratégia e planeamento	A CAF valoriza explicitamente a capacidade de aprendizagem organizacional, autorreflexão sistemática e planeamento com base em evidência.
2. Liderança e gestão	1: Liderança 2: Estratégia e planeamento 3: Pessoas	Avalia o papel da liderança na definição da visão, gestão estratégica, motivação e capacitação das equipas,

		elementos centrais na gestão escolar.
3. Prestação do serviço educativo	5: Processos centrados nos cidadãos/clientes 4: Parcerias e recursos 6: Gestão da mudança e inovação	Centra-se nos processos pedagógicos, estratégias de diferenciação, inclusão e avaliação, coerentes com os processos orientados para o serviço educativo.
4. Resultados	9: Resultados do desempenho chave 8: Resultados para os cidadãos/clientes 7: Resultados para as pessoas	Avalia os efeitos das práticas organizacionais no desempenho global (académico, social, satisfação da comunidade), articulando com os indicadores da CAF.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 2 apresenta uma proposta de articulação entre os domínios do referencial da IGEC e os critérios do Modelo CAF Educação, evidenciando pontos de convergência ao nível da liderança, da estratégia, da autoavaliação, da prestação do serviço educativo e dos resultados, reforçando o papel da autoavaliação como instrumento central de regulação interna e de desenvolvimento organizacional. Esta articulação evidencia a complementaridade entre um modelo de autoavaliação organizacional, de inspiração europeia, e o referencial nacional de avaliação externa, potenciando uma abordagem integrada da qualidade e da melhoria contínua.

## **II PARTE – METODOLOGIA**

Para Quivy e Campenhoudt (2005), a investigação em ciências sociais deve iniciar-se com a formulação de uma pergunta de partida, através da qual o investigador procura explicitar aquilo que pretende compreender, constituindo esta o fio condutor de todo o processo investigativo. A investigação desenvolve-se, posteriormente, através de um conjunto de fases interligadas, desde a definição do problema até à apresentação e discussão dos resultados, com o objetivo de responder às questões inicialmente formuladas.

Neste enquadramento, esta segunda parte do trabalho, tem como finalidade explicitar as opções metodológicas adotadas, relembrando o problema de partida com as questões de investigação e os respetivos objetivos, apresentando-se a justificação para a escolha do tema e o tipo de estudo realizado.

Procede-se, ainda, à caracterização do contexto e dos participantes do estudo, bem como à descrição dos procedimentos de recolha e de tratamento de dados, incluindo os instrumentos utilizados, as técnicas de recolha de informação e de análise de dados.

### **1. Tipo de estudo**

Este estudo baseia-se no paradigma interpretativo que procura interpretar significados, contextos e experiências segundo a perspetiva dos indivíduos envolvidos, ao invés de paradigmas mais positivistas, que procuram explicações objetivas e generalizáveis.

Para conhecer o processo de autoavaliação e as suas consequências num Agrupamento específico optou-se por realizar um estudo de caso. Esta opção permite uma análise detalhada dos dados, com vista a compreender as particularidades do caso e gerar resultados que possam ser interpretados no contexto em estudo.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), o estudo de caso é particularmente útil em investigações exploratórias ou descritivas, na medida em que permite uma compreensão detalhada e aprofundada de uma realidade específica.

Embora a utilização do estudo de caso não permita generalizar as conclusões, esse também não é o objetivo deste trabalho que conduzirá à elaboração de um projeto de intervenção para uma organização específica.

Neste estudo foi utilizada uma estratégia de investigação mista, recorrendo a métodos quantitativos, através da aplicação de inquéritos por questionário e qualitativos, com a realização de entrevistas semiestruturadas, permitindo uma análise mais abrangente dos aspetos em estudo. Os dados recolhidos foram tratados

recorrendo a técnicas de análise de conteúdo, para os dados qualitativos e aos programas SPSS e Microsoft Excel, para os dados quantitativos.

Creswell (2014) defende que a integração de métodos qualitativos e quantitativos numa única investigação permite uma compreensão mais rica e abrangente, oferecendo diferentes perspetivas sobre o mesmo fenómeno.

A utilização de métodos qualitativos, nomeadamente as entrevistas semiestruturadas, permitiu explorar as perceções e compreender as visões e experiências dos participantes inquiridos, principalmente nos elementos que integram a equipa de autoavaliação do Agrupamento, respondendo assim a questões colocadas neste estudo. Além disso, a análise documental forneceu algumas ideias sobre a política de autoavaliação do Agrupamento.

A utilização de métodos quantitativos, nomeadamente os inquéritos por questionário permitiu obter uma visão mais abrangente sobre as perceções dos docentes participantes, através da análise de dados numéricos recolhidos nos questionários e responder a algumas das questões do estudo.

Desta forma, a abordagem mista contribuiu para uma visão mais abrangente, reforçando a triangulação dos dados e a integração dos resultados.

Atendendo à natureza do estudo, importa ainda explicitar o posicionamento da autora relativamente ao objeto de investigação. A investigação foi desenvolvida num contexto profissional próximo, o que configura uma situação de proximidade da investigadora ao fenómeno em análise. Esta proximidade constituiu, simultaneamente, uma mais-valia e um desafio metodológico. Por um lado, permitiu um conhecimento aprofundado do contexto organizacional, das dinâmicas institucionais e dos significados atribuídos pelos diferentes intervenientes aos processos de autoavaliação. Por outro, exigiu um exercício contínuo de reflexividade, no sentido de distinguir a experiência profissional da análise investigativa, salvaguardando o rigor, a objetividade interpretativa e a ética da investigação.

Neste enquadramento, a investigadora procurou assumir uma postura reflexiva e crítica ao longo de todo o processo, recorrendo à triangulação de métodos e fontes de dados, à utilização de instrumentos diversificados e à adoção de procedimentos sistemáticos de análise. Estas opções metodológicas visaram minimizar potenciais enviesamentos decorrentes da proximidade ao contexto estudado e reforçar a credibilidade, a consistência e a validade interpretativa dos resultados obtidos.

## 2. Problema de partida e interesse no estudo

O presente estudo parte de uma problemática com relevância académica e organizacional no domínio da avaliação das escolas. De acordo com o relatório de acompanhamento da Avaliação Externa das Escolas divulgado pela IGEC (2018), uma das principais fragilidades identificadas no programa de AEE prende-se com os processos de autoavaliação desenvolvidos pelas escolas, apontando-se a necessidade de estes serem mais sustentados, abrangentes e participados, de modo a favorecer a elaboração de planos de melhoria com impacto efetivo nas práticas profissionais, na prestação do serviço educativo e nos resultados dos alunos.

No que respeita ao Agrupamento em estudo<sup>3</sup>, os relatórios de avaliação externa evidenciam igualmente fragilidades ao nível da autoavaliação. No primeiro ciclo de avaliação externa (2008), o parâmetro “capacidade de autorregulação e melhoria” obteve a menção de Suficiente, sendo referido que a autoavaliação não decorria de um plano intencional e sistemático, carecendo de maior consolidação enquanto instrumento de apoio à decisão e à gestão. No segundo ciclo (2012), embora o Agrupamento tenha obtido a menção de Muito Bom no domínio da liderança, foi identificada como área de melhoria a necessidade de estruturar o projeto de autoavaliação numa perspetiva mais agregadora, de modo a potenciar o seu impacto nas práticas de ensino e nas dinâmicas organizacionais.

Considerando que a autoavaliação assume carácter obrigatório e permanente, nos termos do artigo 6.º da Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, e tendo em conta os desafios identificados, considerou-se pertinente analisar o modo como o processo de autoavaliação se desenvolve no Agrupamento em estudo, identificando fatores que possam facilitar ou dificultar a sua implementação e a participação da comunidade educativa, com vista à melhoria do serviço prestado.

Desta forma levantaram-se as seguintes questões de pesquisa:

- Como se desenvolve o processo de autoavaliação no Agrupamento?
- Que mudanças ocorrem no Agrupamento na sequência dos resultados da autoavaliação?
- Qual o papel da autoavaliação na melhoria do Agrupamento?

Em consonância, é objetivo geral deste estudo contribuir para o aprofundamento do conhecimento no domínio da autoavaliação de escolas, através de uma abordagem de natureza exploratória, centrada na compreensão do modo como se desenvolve o

---

<sup>3</sup> Por questões de natureza ética, não é identificado o Agrupamento analisado, sendo sempre referido ao longo do trabalho como “o Agrupamento”, “o Agrupamento de estudo” ou “o Agrupamento em análise”.

processo de autoavaliação num Agrupamento de escolas em concreto; procura-se, a partir do caso em análise, compreender dinâmicas e perceções dos atores envolvidos associadas à autoavaliação, enquanto estratégia de melhoria do serviço prestado.

De acordo com o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o modo como se desenvolve o processo de autoavaliação no Agrupamento, identificando as principais etapas, práticas adotadas e dificuldades sentidas.
- Analisar a forma como os resultados da autoavaliação são comunicados aos diferentes intervenientes da comunidade educativa.
- Compreender as interpretações e perceções dos intervenientes relativamente aos resultados da autoavaliação.
- Analisar os efeitos atribuídos ao processo de autoavaliação ao nível das práticas organizacionais e pedagógicas do Agrupamento.

### **3. Contexto do estudo**

O estudo decorreu num Agrupamento de escolas que constitui a única unidade educativa do seu concelho, integrando todos os níveis de educação e ensino, desde a educação pré-escolar ao ensino secundário. A oferta educativa do ensino secundário inclui cursos científico-humanísticos e cursos profissionais, distribuídos pela escola sede, por várias escolas básicas do 1.º ciclo e por jardins de infância.

O contexto socioeconómico e cultural caracteriza-se por alguma heterogeneidade, verificando-se a presença de alunos provenientes de contextos familiares com baixos níveis de escolaridade e recursos, bem como de alunos acolhidos em estruturas residenciais, o que exige respostas educativas diferenciadas e especializadas.

Em conformidade com o projeto educativo do Agrupamento em análise e relativamente ao grau de instrução da população a taxa de analfabetismo tem vindo a registar uma diminuição significativa nas últimas décadas. Esta evolução pode ser atribuída ao processo de democratização no acesso ao ensino, à extensão da rede escolar e ao aumento da escolaridade obrigatória.

No ano letivo 2023/2024, o Agrupamento integrava um total de 752 alunos, 84 docentes, incluindo quatro que se encontravam de baixa médica de longa duração sem serviço letivo atribuído. 3 técnicos especializados, 3 técnicos superiores, 7 assistentes técnicos e 33 assistentes operacionais.

No concelho onde se situa o Agrupamento verifica-se a persistência de alguns habitantes com baixos níveis de escolaridade e uma percentagem de analfabetismo que

excede o valor de referência nacional. Alguns alunos provêm de contextos familiares com baixos recursos socioeconómicos e culturais, outros são provenientes do Centro de Acolhimento Temporário de Crianças e Jovens, os quais necessitam de uma atenção especializada. Neste sentido, as atividades e oportunidades proporcionadas pelo Agrupamento, revestem-se de uma importância fundamental para o seu desenvolvimento e aquisição de competências para o futuro.

Este Agrupamento tem desenvolvido trabalho sistemático na prevenção do abandono escolar e na promoção do sucesso educativo, através da implementação de diferentes programas de ação e de projetos específicos do Agrupamento, de âmbito nacional e internacional. Entre estes destacam-se o Plano de Inovação 2022/2026, o Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular, o Projeto Educativo e o Projeto de Intervenção em Avaliação de e para as Aprendizagens, no âmbito do projeto MAIA e outros projetos. Todos estes projetos estão em desenvolvimento no Agrupamento, e assentam nos seguintes princípios: inovação, valorização das múltiplas inteligências, equidade, inclusão, centralidade do aluno, desenvolvimento do espírito crítico e criativo e observação, interpretação e transmissão da informação. Propõe-se uma instituição escolar com uma identidade própria, uma cultura distintiva e um ambiente desafiante, que promova a coesão e a identificação com um projeto comum.

O Agrupamento tem vindo a investir continuamente na excelência e na qualidade, assentes na capacidade de trabalho dos seus recursos humanos e numa visão empreendedora. Esta instituição ambiciona uma escola onde predominem os pontos fortes em todos os campos de intervenção.

Na área de abrangência do Agrupamento existem, a nível cultural, ambiental e desportivo, diversas estruturas recreativas e culturais, bem como um património histórico-cultural valioso que enriquecem as realidades educativas, possibilitam o enquadramento cultural da comunidade educativa, contribuindo assim, para o desenvolvimento integral dos seus alunos.

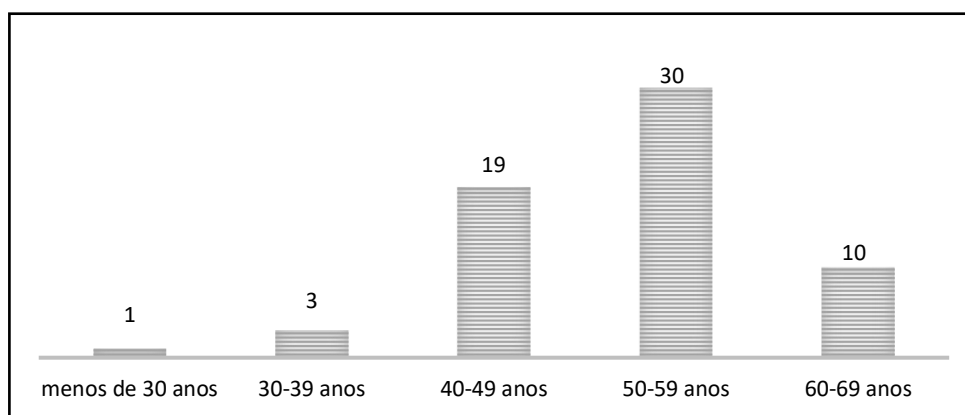
#### **4. Participantes no estudo**

Segundo Bogdan e Biklen (1994), é imprescindível respeitar os participantes e o contexto estudo, de modo a garantir a integridade do processo de investigação e a credibilidade dos resultados.

Desta forma, em termos éticos, o estudo respeitou os princípios da confidencialidade, do anonimato e do consentimento informado, assegurando que todos os participantes estivessem plenamente cientes dos objetivos do estudo e das formas de utilização dos dados recolhidos. Assegurou-se, ainda, o anonimato do Agrupamento.

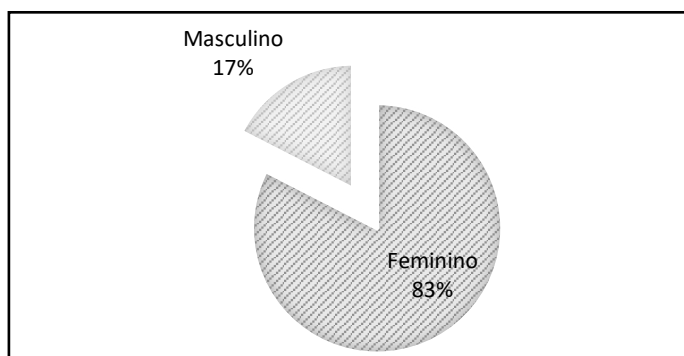
### **Inquérito por questionário**

Os docentes do Agrupamento em exercício de funções (80 docentes) foram convidados a participar nos inquéritos por questionário, à exceção dos que iriam participar nas entrevistas, com o objetivo de evitar redundância e impedir o enviesamento dos dados. Nesse sentido, os inquéritos foram remetidos a 77 docentes. Dentre estes, 63 participantes responderam, representando 81,81% da amostra. A caracterização dos 63 docentes que responderam aos inquéritos encontra-se nos gráficos subsequentes.



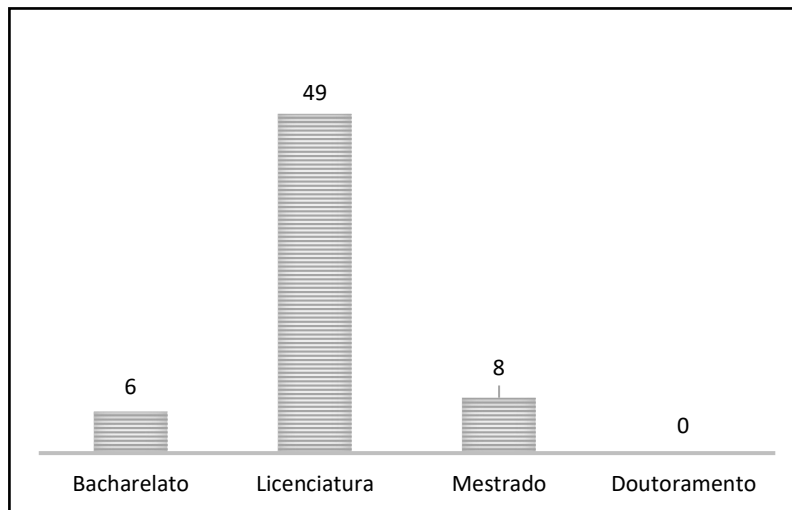
**Gráfico 1 - Idade dos participantes**

A análise do gráfico demonstra que, num total de 63 participantes, um se encontra abaixo dos 30 anos de idade, três apresentam idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos, 19 possuem entre 40 e 49 anos, 30 docentes têm entre 50 e 59 anos, e 10 apresentam uma idade entre os 60 e os 69 anos.



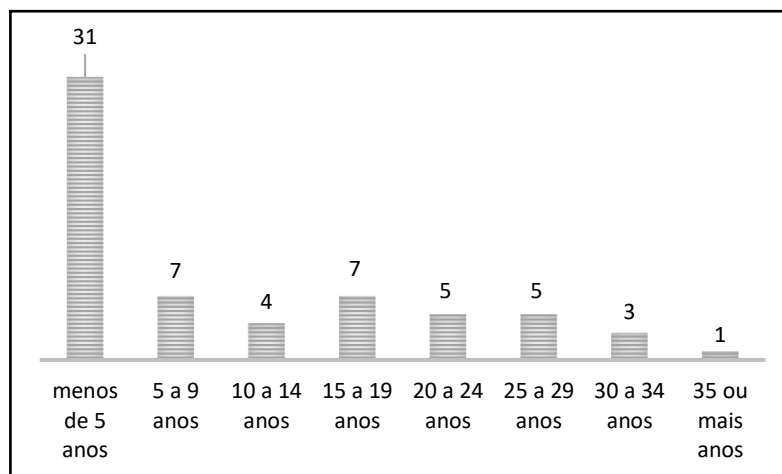
**Gráfico 2 - Género dos participantes**

Conforme ilustrado no gráfico, a amostra do estudo é composta por 52 participantes do sexo feminino e 11 do sexo masculino.



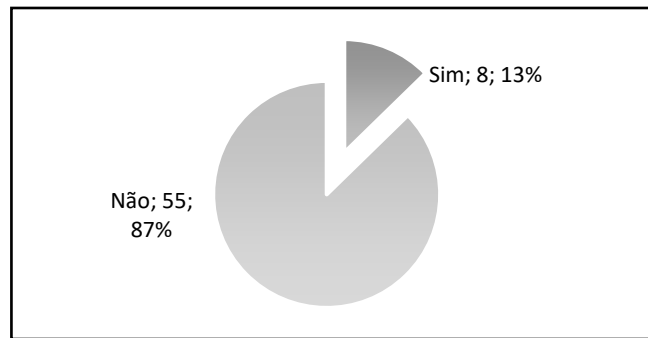
**Gráfico 3 - Habilitações académicas**

A maioria dos participantes, 49, possui uma licenciatura, encontrando-se também 8 docentes com mestrado e 6 com bacharelato.



**Gráfico 4 - Tempo de serviço no Agrupamento**

Relativamente ao tempo de serviço no Agrupamento, a maioria dos participantes encontra-se no intervalo inferior a cinco anos, com um total de 31 indivíduos. Adicionalmente, sete docentes estão no intervalo entre cinco e nove anos, quatro no intervalo entre 10 e 14 anos, sete no intervalo entre 15 e 19 anos, cinco no intervalo entre 20 e 24 anos, e três no intervalo entre 25 e 29 anos. Por fim, há três participantes no intervalo entre 30 e 34 anos. Ademais, há um docente que leciona no Agrupamento há 35 anos ou mais.



**Gráfico 5 - Elementos da equipa de autoavaliação**

Como se verifica, dos 63 participantes nos questionários, 8 integram a equipa de autoavaliação do Agrupamento.

### **Inquérito por entrevista**

No que respeita às entrevistas, foi utilizada uma amostragem intencional, envolvendo representantes dos diferentes intervenientes da equipa de autoavaliação e dos órgãos de gestão do Agrupamento.

O estudo contou com a participação da Diretora do Agrupamento, do Presidente do Conselho Geral (PCG), do Coordenador da equipa de autoavaliação (EAA), do representante dos alunos na EAA, da representante do pessoal não docente na EAA e da representante dos encarregados de educação na EAA.

No que respeita ao género, participaram 3 homens e 3 mulheres, com idades compreendidas entre os 17 e os 55 anos. Com exceção do aluno que frequentava o 12º ano de escolaridade, todos os entrevistados têm formação académica de nível superior. A caracterização completa dos entrevistados encontra-se no apêndice 2.

Em conformidade com os objetivos da investigação e na tentativa de responder às questões iniciais, foi necessário ouvir os representantes dos diferentes intervenientes na equipa de autoavaliação. Foi igualmente fundamental ouvir o seu Coordenador e os representantes máximos dos órgãos de gestão do Agrupamento, nomeadamente a Diretora e o Presidente do Conselho Geral. Desta forma, foi garantida a participação de todos os intervenientes na EAA.

### **5. Procedimentos de recolha de dados**

Para o desenvolvimento deste estudo foi fundamental obter dados que permitissem responder às questões de investigação:

A seleção dos instrumentos, a recolha e o tratamento de dados constituem etapas fundamentais para um estudo sendo essenciais para garantir a validade e a fiabilidade das conclusões obtidas. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), o processo de recolha de dados deve estar intimamente associado ao problema de investigação. Os autores salientam a necessidade de selecionar instrumentos de recolha que sejam apropriados ao tipo de dados desejados, garantindo a fiabilidade e a validade das informações recolhidas.

Num primeiro momento foi elaborado um quadro de referência (Apêndice 3) que se revelou determinante para a definição dos conteúdos a incluir nos instrumentos utilizados, assegurando que estes fossem claros, pertinentes e acessíveis para os participantes. A construção do quadro de referência não só assegurou a coerência entre os objetivos do estudo e os instrumentos utilizados, como também garantiu que a formulação das questões permitisse a recolha de dados relevantes para alcançar os objetivos e responder às questões iniciais.

Após a seleção das dimensões, estas foram divididas em indicadores para os quais foram elaboradas várias questões. Em conformidade com os elementos apresentados, foi realizada uma seleção dos participantes que apresentavam as competências adequadas para responder às questões formuladas.

As dimensões selecionadas como ponto de partida foram as constantes no quadro de referência da IGEC (Anexo 1), relativamente ao domínio da autoavaliação: organização e sustentabilidade, planeamento estratégico, consistência das práticas de autoavaliação e impacto das práticas de autoavaliação. No que diz respeito à organização e sustentabilidade, definiram-se como indicadores: o procedimento sistemático de autoavaliação, a articulação da autoavaliação com os restantes processos de avaliação e monitorização e a participação da comunidade educativa. No âmbito do planeamento estratégico, os indicadores selecionados foram: adequação da autoavaliação ao Agrupamento e estratégias de comunicação e de reflexão sobre os resultados da autoavaliação. Relativamente à dimensão consistência das práticas de autoavaliação encontraram-se os indicadores: abrangência do processo de recolha de dados, rigor do processo de análise dos dados, melhoria do processo de autoavaliação e monitorização e avaliação das ações de melhoria. Na última dimensão analisada, impacto das práticas de autoavaliação, os indicadores foram: evidências da autoavaliação na melhoria organizacional da escola, evidências da autoavaliação na melhoria do desenvolvimento curricular, evidências da autoavaliação na melhoria do processo de ensino e de aprendizagem, evidências da autoavaliação na definição das necessidades de formação contínua e avaliação do seu impacto e evidências do contributo da autoavaliação para a melhoria da educação inclusiva.

Após a conceção do quadro de referência, foi possível dar início à construção dos instrumentos de recolha de dados, designadamente os utilizados no presente estudo: inquérito por questionário e entrevista.

### **Inquérito por questionário**

O questionário final (Apêndice 4) foi dividido em 4 secções. A primeira secção abrange a apresentação do estudo, as instruções para preenchimento do questionário, a garantia do anonimato e o consentimento informado. A segunda secção contém perguntas sobre os dados pessoais e profissionais do participante. A terceira secção aborda o tema “A autoavaliação como instrumento para a melhoria das escolas” e a última secção inclui questões sobre o tópico “a autoavaliação no Agrupamento”.

O questionário integrou, maioritariamente, questões fechadas organizadas numa escala do tipo Likert de cinco pontos, permitindo aferir o grau de concordância ou discordância dos participantes relativamente às afirmações apresentadas. Para além destas, foi incluída uma questão aberta no final do questionário, com o objetivo de recolher sugestões e comentários adicionais, possibilitando uma complementação qualitativa dos dados quantitativos e enriquecendo a compreensão das perceções dos docentes relativamente ao processo de autoavaliação do Agrupamento.

O questionário foi submetido a pré-teste, tendo sido efetuadas pequenas correções antes da sua aplicação definitiva, realizada através da plataforma Microsoft Forms.

### **Inquérito por entrevista**

Segundo Bogdan e Biklen (1994), as entrevistas qualitativas são essenciais para a compreensão dos significados atribuídos pelos indivíduos às suas práticas e contextos. Neste sentido a amostragem para a realização das entrevistas foi realizada por conveniência.

De acordo com os objetivos deste estudo e com base no quadro de referência previamente mencionado, as entrevistas foram conduzidas com base em guiões semiestruturados (Apêndices 5 a 10), organizados em blocos temáticos comuns, e posteriormente transcritas na íntegra. Os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos do estudo e foi-lhes solicitada a assinatura do consentimento informado (Apêndice 11).

## **6. Tratamento de dados**

Após a recolha, o tratamento de dados assume um papel central, sendo este faseado em várias etapas: organização, análise e interpretação. Quivy e Campenhoudt (2005) salientam a importância de estruturar os dados de forma clara e lógica, utilizando métodos apropriados para a análise. Os dados quantitativos recolhidos através dos questionários foram tratados com recurso aos programas SPSS e Microsoft Excel, permitindo a análise estatística e a identificação de tendências, a sua interpretação e discussão.

No que concerne aos dados qualitativos, depois de transcritas as entrevistas, fez-se a análise de conteúdo, sendo as respostas interpretadas tendo por base as dimensões previstas no referencial. Foram, assim, definidas quatro categorias: A - organização e sustentabilidade da autoavaliação, B - planeamento estratégico, C - consistência das práticas de autoavaliação e D - impacto das práticas de autoavaliação. Para cada uma destas categorias foram criadas subcategorias e a informação foi codificadas como unidades de registo de forma a permitir organizar os resultados em função dos objetivos propostos.

Reconhece-se, por fim, que a experiência do investigador constitui um fator relevante na profundidade da análise qualitativa, assumindo-se como limitação do estudo a possibilidade de uma exploração mais aprofundada das entrevistas realizadas.

### III PARTE – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Seguidamente serão apresentados, discutidos e interpretados os dados recolhidos, com base nos pressupostos teóricos enunciados na primeira parte deste trabalho. Procurou-se dar resposta às questões de investigação, com vista a alcançar os objetivos definidos para este estudo, fazendo uso dos dados resultantes dos inquéritos por questionário e das entrevistas.

Assim, partindo dos objetivos da investigação dividiu-se a análise em três pontos. O primeiro ponto incide na importância e motivações para a realização de autoavaliação; o segundo ponto diz respeito ao processo de autoavaliação no Agrupamento e o terceiro ponto centra-se nos efeitos e mudanças produzidos como resultado da autoavaliação no Agrupamento. Deste modo, o primeiro ponto será dedicado à análise dos dados sobre as conceções, as motivações e os pressupostos para que se realize a autoavaliação, o segundo ponto apresentará e discutirá os dados recolhidos referentes à elaboração e implementação do dispositivo de autoavaliação, bem como as estruturas envolvidas na decisão, os procedimentos adotados e os constrangimentos identificados. Por fim, no terceiro ponto far-se-á referência aos dados recolhidos sobre o modo como o Agrupamento divulga os resultados do processo de autoavaliação, à forma como utiliza esses resultados para a melhoria do Agrupamento, assim como as mudanças ocorridas na sequência da autoavaliação.

#### 1. Importância e motivações para a realização de autoavaliação

Neste ponto apresentam-se e discutem-se os resultados sobre as diversas conceções que os intervenientes têm sobre autoavaliação, bem como os motivos que levam à realização deste procedimento no Agrupamento em estudo.

**Tabela 3** - Conceções de autoavaliação

Questões	Ponto médio
É uma obrigação	4,3
É um instrumento de prestação de contas à tutela	3,7
Valida as medidas implementadas pelos órgãos de gestão	3,9
É um instrumento de reflexão conjunta sobre o desempenho	4,5
Avalia a Direção	3,3
Não tem efeitos práticos	2,4
Garante a qualidade dos serviços prestados	3,7
Promove a exigência	4,0

Deve ser feita no final da vigência do Projeto Educativo	3,2
Deve avaliar o Plano de ação do Diretor	3,7
Identifica os pontos fortes e fracos das organizações	4,4
Distingue os bons dos maus profissionais	2,3
Avalia os professores	2,7
Complementa a avaliação externa	4,0

Fonte: Inquéritos por questionário

A análise dos resultados relativos à conceção dos docentes sobre a autoavaliação de escolas revela uma perceção globalmente positiva e alinhada com os princípios da avaliação organizacional enquanto estratégia de melhoria. O valor médio mais elevado foi atribuído à afirmação “A autoavaliação é um instrumento de reflexão conjunta sobre o desempenho” (4,5), o que evidencia que os respondentes reconhecem na autoavaliação um espaço de análise partilhada, com potencial para promover mudanças nas práticas institucionais.

De igual modo, a maioria dos docentes valoriza a função de diagnóstico da autoavaliação, como demonstra o ponto médio de 4,4 atribuído à afirmação “Identifica os pontos fortes e fracos das organizações”. Estes dados corroboram a perspetiva da autoavaliação enquanto instrumento formativo, orientado para a aprendizagem organizacional e para a melhoria contínua, tal como defendido por Afonso (2015).

Apesar desta valorização, a autoavaliação é também percebida como uma obrigação legal (ponto médio de 4,3). No entanto, esta associação ao cumprimento normativo não se traduz numa visão negativa ou ritualizada: a afirmação “Não tem efeitos práticos” obteve um ponto médio baixo (2,4), revelando desacordo com esta perspetiva. Estes dados sugerem que, embora enquadrada por exigências legais, a autoavaliação é reconhecida como um processo com utilidade efetiva.

Do ponto de vista estratégico, a autoavaliação é ainda valorizada como complemento à avaliação externa (ponto médio de 4,0), instrumento de monitorização da ação dos órgãos de gestão (ponto médio de 3,9) e fator promotor de exigência e qualidade (4,0 e 3,7 pontos médios, respetivamente). Em contrapartida, é rejeitada a ideia de que a autoavaliação deva servir para distinguir ou avaliar individualmente os profissionais, como demonstram os baixos pontos médios obtidos nas afirmações “Distingue os bons dos maus profissionais” (2,3) e “Avalia os professores” (2,7). Estes resultados reforçam uma conceção ética e coletiva da autoavaliação, afastada de lógicas punitivas ou classificatórias.

Ao confrontar estes dados com os discursos recolhidos nas entrevistas, verifica-se um alinhamento significativo entre os diferentes intervenientes.

Para a representante do pessoal não docente, a autoavaliação “permite, acima de tudo, que o próprio avalie o seu desempenho ao longo do ano e que faça uma reflexão acerca de tudo aquilo que desenvolveu e do que pode vir a melhorar, do que podia ter feito melhor e o que pode, no próximo ano letivo, fazer melhor”.

Na mesma linha, o Coordenador da EAA afirma que “a autoavaliação (...) é um mecanismo de promoção da melhoria da escola e sempre na procura da melhoria das aprendizagens dos alunos”. Por sua vez, o PCG sublinha, também, a dimensão reflexiva, referindo que “estes processos permitem que se reflita sobre ações que foram desenvolvidas, se encontrem aspetos que ocorreram com muita qualidade e se devem manter, outros processos que precisam de ajustes e outros mesmo que se têm que abandonar. Depois, com base nesta reflexão, podem encontrar soluções com vistas à melhoria e formas de as implementar”. Também a Diretora sublinha que a autoavaliação “serve para avaliar, digamos que, o estado em que a escola se encontra aos mais diversos níveis”.

Em síntese, os resultados evidenciam uma conceção institucional da autoavaliação, orientada para a melhoria e para a responsabilização partilhada, coerente com os princípios do modelo CAF Educação e com a política de avaliação externa da IGEC.

**Tabela 4 - A autoavaliação no Agrupamento**

<b>Questões</b>	<b>Ponto médio</b>
É um processo sistemático e contínuo	3,6
Só é feita no final do ano letivo	3,1
É amplamente participada	3,4
Apenas se faz porque a lei obriga	2,6
Promove o debate entre a comunidade educativa	3,4
Promove a melhoria dos processos de ensino aprendizagem	3,6
Promove a melhoria dos resultados escolares	3,5
Incentiva a participação dos alunos	3,4
É planeada pela equipa de autoavaliação	4,0
É planeada pela Direção	3,4
Não promove o debate entre os elementos da comunidade educativa	2,5

É elaborada com a ajuda de entidades externas (empresa ou Instituição de ensino superior)	2,6
Não se faz a análise profunda dos resultados	2,7
Promove a cultura do Agrupamento	3,4

Fonte: Inquéritos por questionário

Relativamente à autoavaliação no contexto específico do Agrupamento, os dados revelam uma perceção tendencialmente positiva, embora com fragilidades identificadas. A afirmação “É planeada pela equipa de autoavaliação” apresenta o ponto médio mais elevado (4,0), evidenciando o reconhecimento do papel central desta estrutura no planeamento e coordenação do processo. O planeamento por parte da Direção (ponto médio de 3,4), embora também valorizado, surge com uma pontuação inferior, sugerindo uma diferenciação de papéis no âmbito da autoavaliação.

A perceção de que a autoavaliação constitui um processo sistemático e contínuo é moderadamente positiva (3,6). Contudo, o valor atribuído à afirmação “Só é feita no final do ano letivo” (ponto médio de 3,1) indicia que, apesar da intenção de continuidade, persiste a perceção de uma concentração do trabalho avaliativo no final do ano letivo.

No que se refere à participação, as respostas apontam para um envolvimento moderado. A afirmação “É amplamente participada” apresenta um ponto médio de 3,4, e a promoção da participação dos alunos obtém idêntico valor. Embora a afirmação negativa “Não promove o debate entre os elementos da comunidade educativa” revele desacordo (2,5), os valores obtidos, analisados em conjunto, sugerem que o diálogo existe, mas não de forma plenamente consolidada.

Ao nível dos efeitos, destacam-se as pontuações relativas à melhoria dos processos de ensino-aprendizagem” (3,6) e dos resultados escolares (3,5), bem como ao contributo para a cultura do Agrupamento (3,4). Simultaneamente, os docentes discordam da ideia de a avaliação se realize apenas por imposição legal (2,6), reconhecendo-lhe valor intrínseco. No entanto, são identificadas fragilidades no recurso a apoio externo, “É elaborada com a ajuda de entidades externas” (2,6), e na exploração analítica dos dados: “Não se faz a análise profunda dos resultados” (2,7). Estes aspetos poderão limitar a robustez e a utilidade do processo.

Quando confrontamos estes dados com as entrevistas verifica-se que, o discurso dos entrevistados não só confirma estas fragilidades, como as aprofunda.

A Diretora reconhece a concentração do trabalho no final do período letivo, admitindo que "é no final do ano que este trabalho incide mais", apesar de reconhecer que "deveria ser ao longo do ano". A opção por não recorrer a apoio externo é apresentada como uma escolha, justificada como forma de evitar modelos desajustados à realidade do Agrupamento entendidas como soluções padronizadas que não vão "ao encontro às nossas necessidades". Contudo, a mesma fonte aponta para constrangimentos transversais como a falta de tempo e de formação específica, que levam a que o trabalho seja feito por "paixão, amor à camisola" e não com a "frequência desejada". O Coordenador da EAA acrescenta a estes desafios a "resistência inicialmente dos colegas" e a dificuldade em manter a "consistência dos passos de autoavaliação ao longo ano letivo".

A questão da participação limitada, sugerida nos inquéritos, é confirmada de forma clara nas entrevistas, expondo uma falha na "cultura de colaboração" preconizada pela Lei n.º 31/2002. O representante dos alunos refere que "a opinião e feedback dos alunos deveria ser mais valorizada" apontando para uma participação reduzida. A discussão dos resultados também parece não os incluir, ficando restrita, na sua perceção, a "uma reunião do conselho geral".

A representante do pessoal não docente corrobora esta exclusão, descrevendo a sua própria participação como "muito básica" e admitindo não se recordar de ter participado em mais do que uma reunião, portanto sem envolvimento regular no processo.

Em síntese, os resultados revelam uma dualidade: por um lado, a autoavaliação é percecionada, sobretudo pelos docentes, como um processo estruturado, com liderança definida e impacto positivo; por outro, a sua implementação enfrenta constrangimentos significativos de tempo, formação e consistência, e a participação efetiva de todos os elementos do Agrupamento, em particular alunos, encarregados de educação e pessoal não docente, é limitada e está longe de ser uma realidade consolidada. Esta realidade condiciona o potencial formativo e transformador do processo de autoavaliação enquanto instrumento central de melhoria organizacional.

## **2. Processo de autoavaliação no Agrupamento**

Neste ponto apresentam-se e discutem-se os resultados sobre o modo como se estrutura e desenvolve o processo de autoavaliação no Agrupamento em análise, nomeadamente a decisão quanto às dimensões a avaliar, o trabalho da equipa de autoavaliação, a divulgação dos resultados, os constrangimentos que se colocam ao processo e as possíveis ações de melhoria.

**Tabela 5 - Dimensões da autoavaliação do Agrupamento**

<b>Questões</b>	<b>Ponto médio</b>
São decididas pela Direção	3,1
São decididas pela equipa de autoavaliação	4,0
São avaliadas as prioridades definidas no Projeto Educativo	4,1
São avaliadas as prioridades definidas no Projeto Curricular de Agrupamento	4,0
São as mesmas do quadro de referência da IGEC	3,6
Respondem a fragilidades identificadas anteriormente	4,0
Apenas se avaliam as áreas definidas como pontos fortes	2,2

Fonte: Inquéritos por questionário

A análise das respostas relativas às dimensões da autoavaliação no Agrupamento evidencia uma perceção globalmente positiva e coerente com uma lógica de avaliação interna orientada para a melhoria. Os resultados indicam que a definição das dimensões a avaliar é atribuída sobretudo à equipa de autoavaliação (ponto médio de 4,0), enquanto o papel da Direção, embora reconhecido, surge de forma menos expressiva (3,1). Estes resultados sugerem o reconhecimento da EAA como estrutura central na condução técnica do processo.

O alinhamento com os documentos orientadores do Agrupamento é claramente valorizado pelos docentes. As afirmações “São avaliadas as prioridades definidas no Projeto Educativo” (4,1) e “São avaliadas as prioridades definidas no Projeto Curricular de Agrupamento” (4,0) apresentam os valores mais elevados, reforçando a perceção de que a autoavaliação se articula com os instrumentos de planeamento estratégico e pedagógico, não sendo entendida como um exercício isolado ou meramente formal.

A correspondência com o Quadro de Referência da IGEC obtém, igualmente, uma avaliação positiva (3,6), ainda que inferior à registada para os documentos internos do Agrupamento. Este dado, poderá indicar que, embora os referenciais nacionais sejam considerados, existe uma valorização acrescida das necessidades específicas e do contexto organizacional do Agrupamento.

A função formativa da autoavaliação é igualmente reconhecida, como revela o ponto médio de 4,0 atribuído à afirmação “Respondem a fragilidades identificadas anteriormente”, evidenciando que os docentes percecionam o processo como orientado para a melhoria contínua e para a resolução de problemas previamente diagnosticados.

Em sentido oposto a afirmação “apenas se avaliam as áreas definidas como pontos fortes”, regista o ponto médio mais baixo (2,2), revelando discordância significativa e confirmando que a autoavaliação integra igualmente a análise de áreas a desenvolver.

As respostas à questão aberta do inquérito por questionário, introduzem algumas críticas à autoavaliação no Agrupamento, nomeadamente “A auto-avaliação nesta escola é demasiado subjetiva” e “A minha experiência demonstra que a avaliação feita nas diversas vertentes, é parcial e adulterada para ir ao encontro das expectativas do perfeito. Ou seja, a avaliação de todos os envolvidos, nomeadamente os alunos, devia ser tida em conta, coisa que é desvalorizada” é, assim, apontada a subjetividade e a seletividade no processo de autoavaliação, bem como a insuficiente valorização da participação dos alunos.

O cruzamento destes dados com as entrevistas, revela um alinhamento claro quanto ao foco estratégico do processo. A Diretora sublinha que a autoavaliação deve “ir ao encontro dos domínios da avaliação externa” e, nesse sentido, “deve analisar e avaliar o plano de ação do diretor e ... o Projeto Educativo”. Esta visão é corroborada pelo Coordenador da EAA, que reforça que estes documentos constituem referenciais a monitorizar. A Diretora acrescenta que a autoavaliação deve abranger igualmente outros projetos desenvolvidos pelo Agrupamento, alargado o seu alcance devendo “ir mais além. Todos os outros projetos que a escola possa ter”.

Em síntese, os resultados apontam para um modelo de autoavaliação que, na perceção dos docentes, conjuga liderança técnica da EAA, forte alinhamento estratégico com os documentos internos e foco na melhoria contínua. As entrevistas confirmam este foco estratégico, validando a articulação do processo com os principais instrumentos de gestão do Agrupamento.

**Tabela 6** - Equipa de autoavaliação

Questões	Ponto médio
Conheço a composição da equipa	3,5
Conheço os critérios para a composição da equipa	2,7
Conheço as competências da equipa	3,4
A equipa reúne com frequência	3,2
A equipa tem elementos externos à comunidade escolar (instituições de ensino superior, por exemplo)	2,8
Os elementos do Conselho Geral fazem parte da equipa	3,2
A equipa tem elementos da Autarquia	3,2

A equipa tem representantes da comunidade educativa (alunos, Pessoal Docente e Pessoal não Docente)	3,6
A equipa é estrategicamente escolhida pela Direção	3,5

Fonte: Inquéritos por questionário

A análise das respostas relativas à equipa de autoavaliação (EAA) revela um conhecimento globalmente positivo por parte dos docentes, ainda que com fragilidades ao nível da transparência e da comunicação. A maioria afirma conhecer a composição da equipa (3,5) e as suas competências (3,4), mas o conhecimento dos critérios de seleção apresenta um valor significativamente inferior (2,7), evidenciando uma lacuna na clareza e na divulgação deste processo.

No que respeita à representatividade, os resultados evidenciam que a EAA integra, na perceção dos inquiridos, representantes da comunidade educativa, incluindo alunos, pessoal docente e não docente (3,6) e é considerada estrategicamente escolhida pela Direção (3,5). A presença de elementos do Conselho Geral e da Autarquia obtém valores idênticos (3,2), sugerindo um envolvimento moderado destas entidades.

A integração de elementos externos à comunidade escolar apresenta um ponto médio baixo (2,8), indicando uma reduzida abertura a contributos externos no processo de autoavaliação. A frequência das reuniões da EAA é percecionada como moderada (3,2), o que poderá condicionar o acompanhamento sistemático das ações avaliativas.

Ao confrontar estes dados com o discurso dos entrevistados, a fragilidade na comunicação torna-se evidente e é confirmada de forma contundente. A necessidade de a composição e as atribuições da equipa serem mais divulgadas é comprovada pela surpreendente admissão da própria Diretora, que, ao refletir sobre a presença desta informação na página do Agrupamento, declara: “Na página agora, não sei mesmo se está a equipa”. Esta citação não só valida a perceção de falta de transparência identificada nos inquéritos, como ilustra de forma inequívoca a lacuna em termos de comunicação existente no Agrupamento, no que diz respeito à autoavaliação.

Em síntese, os resultados apontam para uma equipa reconhecida quanto à sua representatividade e importância estratégica, mas cuja composição, critérios de seleção e integração de elementos externos poderiam ser mais claros e reforçados. A falta de comunicação sobre a constituição e o trabalho da EAA, confirmada tanto pelos inquéritos como pelas entrevistas, surge como uma fragilidade central que limita a

transparência, a diversidade de perspetivas e a robustez metodológica que se pretende no processo de autoavaliação.

Estas limitações podem comprometer a legitimidade e a apropriação do processo por parte da comunidade educativa.

**Tabela 7 - Divulgação dos resultados**

<b>Questões</b>	<b>Ponto médio</b>
É amplamente divulgada	3,3
As formas de divulgação do relatório de autoavaliação são eficazes	3,4
O relatório é divulgado integralmente	3,7
O relatório de autoavaliação é divulgado a toda a comunidade educativa	3,7
É feita a análise do relatório de autoavaliação em reuniões setoriais	3,4
O relatório não é divulgado	1,9
Apenas se divulgam partes do relatório com os aspetos positivos	2,1
O relatório fica disponível para consulta na página do Agrupamento	3,5
Os resultados dos questionários utilizados são divulgados	3,4

Fonte: Inquéritos por questionário

Os dados evidenciam uma perceção tendencialmente positiva sobre a divulgação dos resultados, sobretudo quanto à abrangência e integridade da partilha: a divulgação integral do relatório (3,7) e a sua divulgação à comunidade educativa (3,7) surgem com valores elevados. Além disso, os itens negativos apresentam valores baixos, indicando que os docentes rejeitam a ideia de inexistência de divulgação (1,9) ou de divulgação seletiva centrada apenas nos aspetos positivos (2,1).

No entanto, os valores associados à eficácia da divulgação (3,4), à divulgação ampla (3,3) e à disponibilização na página (3,5) sugerem que, mesmo sendo percecionada como existente, a comunicação poderá carecer de mecanismos que assegurem maior clareza, acessibilidade e apropriação. A realização de análise em reuniões setoriais (3,4) reforça a existência de momentos formais de reflexão, embora não permita concluir sobre a regularidade, profundidade e abrangência dessa análise.

As respostas à questão aberta reforçam esta leitura ao salientarem a necessidade de “mais tempo de qualidade para refletir” e a pertinência de uma reunião explicativa com a comunidade escolar, evidenciando que a simples existência do relatório não garante, por si só, discussão alargada e participação efetiva na interpretação dos resultados.

A triangulação com as entrevistas permite problematizar esta perceção positiva. O Coordenador da EAA admite que a divulgação é um "constrangimento", pois o resultado foi enviado "somente através do e-mail para as lideranças intermédias", o que contradiz diretamente a ideia de uma partilha alargada. A sua intenção de, no futuro, "reunir com essas lideranças para discutir os resultados" confirma que a discussão ampla ainda não ocorreu. E a incerteza manifestada pela representante do pessoal não docente quanto à existência dos resultados na página do Agrupamento reforça a ideia de que a comunicação não é suficientemente clara ou visível para todos os atores – ao ser questionada se os resultados estão na página do Agrupamento, responde: "Penso que não".

A Diretora descreve um circuito formal de apresentação dos resultados aos órgãos institucionais (Conselho Pedagógico e Conselho Geral), assinalando a divulgação à comunidade; contudo, os testemunhos permitem inferir que a existência de procedimentos formais não se traduz necessariamente numa comunicação eficaz e numa discussão alargada. Assim, evidencia-se uma diferença entre a divulgação enquanto procedimento e a comunicação enquanto processo de apropriação e reflexão coletiva.

Em síntese, os dados apontam para a existência de mecanismos formais de divulgação, mas sugerem fragilidades na sua eficácia e alcance, o que constitui um constrangimento relevante para a consolidação do ciclo de autoavaliação e para a participação efetiva da comunidade educativa.

**Tabela 8** - Como melhorar a autoavaliação do Agrupamento

Questões	Ponto médio
A equipa de autoavaliação deve ter mais formação	3,5
A equipa de autoavaliação deve integrar elementos de todas as estruturas da comunidade educativa	4,0
O plano de autoavaliação deve ser do conhecimento de todos	4,4
A equipa de autoavaliação deve ter horas no horário para reunir	4,3
Deve ser feita anualmente, como estipulado na Lei	4,0
Deve ser feita com ajuda externa	3,6
Deve haver um modelo de autoavaliação comum a vários Agrupamentos	3,6
Os elementos da equipa de autoavaliação devem ser eleitos entre os seus pares	3,6
A equipa de autoavaliação deve ser nomeada pela Direção	2,8

O plano de autoavaliação deve ser debatido por todas as estruturas da comunidade educativa	4,2
--	-----

Fonte: Inquéritos por questionário

As propostas de melhoria evidenciam três eixos centrais: transparência e partilha, participação e representatividade, e condições de funcionamento. Em primeiro lugar, a valorização da transparência é muito expressiva: os docentes atribuem elevada importância ao conhecimento do plano de autoavaliação por toda a comunidade (4,4) e à necessidade de debate alargado nas estruturas do Agrupamento (4,2). Estes resultados reforçam a necessidade de transformar a autoavaliação num processo mais visível, sendo claro que os docentes atribuem elevada importância à comunicação clara dos objetivos e metodologias, bem como ao debate alargado, garantindo que todos os elementos da comunidade educativa se apropriam do processo.

A representatividade e participação são igualmente destacadas: a integração de elementos de todas as estruturas (4,0) e a realização anual da autoavaliação (4,0) surgem como prioridades. Observa-se também abertura moderada à eleição entre pares dos elementos da EAA (3,6) e à colaboração externa (3,6), enquanto a nomeação exclusiva pela Direção é menos valorizada (2,8), sugerindo preferência por modelos mais participativos e legitimadores e abertura a diferentes perspetivas e contributos especializados.

No que respeita a condições de funcionamento, sobressai a necessidade de garantir tempo disponível para a EAA: “A equipa de autoavaliação deve ter horas no horário para reunir” com uma pontuação média de 4,3, reforçando a perceção de que a eficácia do processo depende, também, de uma distribuição adequada de horas para o trabalho a realizar. A necessidade de formação específica para os elementos da equipa é igualmente reconhecida (3,5), apontando para o reforço das competências técnicas e metodológicas.

Na resposta aberta foram dadas algumas sugestões, nomeadamente “O trabalho da Equipa de autoavaliação deve ser realizado ao longo do ano letivo” e “O processo de autoavaliação deve ser dinâmico e adaptável, dando prioridade à melhoria da qualidade do ensino e ao bem-estar de toda a comunidade escolar. Deve ser reconhecido e valorizado os esforços e conquistas no processo de autoavaliação do Agrupamento.”

Cruzando estes dados com as entrevistas verifica-se que, o discurso dos entrevistados funciona como um diagnóstico preciso que justifica, ponto por ponto, as

melhorias propostas. Os constrangimentos que apontam alinham-se perfeitamente com os três eixos identificados. A falta de tempo é o constrangimento mais consensual, mencionado de forma veemente por todos os entrevistados. O PCG descreve-a como "o principal constrangimento", e a Diretora lamenta a "Falta de tempo dos docentes para se dedicarem ao processo". Esta carência de recursos temporais valida diretamente a principal proposta de melhoria identificada nos questionários.

Da mesma forma, a necessidade de melhores condições de funcionamento é ecoada pelo CEA que aponta a "ausência de apoio externo especializado" e a "necessidade de formação específica". Por fim, a falta de transparência e partilha, identificada como uma área a melhorar nos inquéritos, é confirmada pelo mesmo Coordenador como a "falta de um plano de melhoria formalizado e monitorizado", um constrangimento que impede que o processo seja verdadeiramente cíclico e transparente.

Em síntese, existe uma convergência entre as propostas de melhoria dos inquiridos e os constrangimentos diagnosticados pelos entrevistados. Ambos os lados apontam para a necessidade de uma autoavaliação mais aberta, participativa e contínua, mas, acima de tudo, dotada das condições essenciais para o seu funcionamento: tempo, formação e apoio. A falta de recursos temporais adequados surge como a barreira mais significativa, limitando a eficácia e o potencial transformador de todo o processo.

### **3. Efeitos e mudanças produzidos como resultado da autoavaliação no Agrupamento**

Neste ponto apresentam-se e discutem-se os resultados relativos ao modo como o Agrupamento utiliza os resultados da autoavaliação e às mudanças percecionadas como decorrentes desse processo.

A análise organiza-se em duas dimensões: a existência e funcionamento do Plano de Melhoria enquanto elemento operacional do ciclo de autoavaliação e as alterações identificadas pelos participantes nas práticas e no funcionamento organizacional.

**Tabela 9** - O plano de melhoria

<b>Questões</b>	<b>Ponto médio</b>
Não há articulação entre os resultados da autoavaliação e as prioridades do Plano de melhoria	2,1

O Plano de melhoria centra-se fundamentalmente nos resultados dos alunos	2,8
O Plano de melhoria é elaborado pela equipa de autoavaliação	3,5
O Plano de melhoria é elaborado pela Direção e Conselho Pedagógico	3,2
Todos as estruturas e representantes podem contribuir para a elaboração do Plano de melhoria	3,6
O Plano de melhoria é elaborado apenas se houver avaliação externa	2,2
É elaborado um Plano de Melhoria pela equipa de autoavaliação	3,8
É elaborado um Plano de Melhoria pela Direção	3,3
É elaborado um Plano de Melhoria pelo Conselho Pedagógico	3,3

Fonte: Inquéritos por questionário

Os resultados apresentados na Tabela 9 sugerem que, na perceção dos docentes, existe uma articulação efetiva entre os resultados da autoavaliação e as prioridades definidas para a melhoria organizacional. Este dado é sustentado pela baixa pontuação atribuída à afirmação negativa “Não há articulação entre os resultados da autoavaliação e as prioridades do Plano de melhoria” (2,1), evidenciando que a maioria reconhece essa ligação.

O plano não é percecionado como um instrumento centrado exclusivamente nos resultados dos alunos (2,8), o que sugere que o seu alcance é mais abrangente, contemplando diferentes dimensões do funcionamento escolar. De igual forma, a discordância face à afirmação “O Plano de melhoria é elaborado apenas se houver avaliação externa” (2,2) confirma que a sua elaboração decorre de forma autónoma e regular.

No que se refere à autoria, a elaboração do Plano é atribuída principalmente à equipa de autoavaliação (3,5 e 3,8), acompanhada pela Direção (3,3) e pelo Conselho Pedagógico (3,2 e 3,3), o que indica um processo com participação diversificada, mas com liderança destacada da EAA. A afirmação “Todos as estruturas e representantes podem contribuir para a elaboração do Plano de melhoria” regista um ponto médio de 3,6, revelando a perceção de abertura à colaboração e ao envolvimento de diferentes atores da comunidade educativa.

Contudo, a triangulação com as entrevistas permite problematizar a consistência entre esta perceção e a operacionalização efetiva do ciclo avaliativo. A Diretora descreve uma sequência desejável, em que da análise, "saem recomendações, e é elaborado um plano de melhoria (...) de forma a melhorar aquilo que não está tão bem".

Esta visão teórica é, contudo, diretamente contrariada pela admissão do Coordenador da EAA, que expõe a principal falha do ciclo avaliativo: "este ano não aplicamos ações de melhoria. Houve recomendações (...), mas depois não, elas não deram origem a um plano de melhoria. É uma das fragilidades que temos cá". Este aspeto é particularmente relevante, pois sugere uma possível interrupção no momento crítico de transição entre diagnóstico e ação.

As entrevistas aos representantes dos alunos e do pessoal não docente evidenciam, além disso, um desconhecimento do Plano de Melhoria e ausência de participação na sua definição: a representante do Pessoal Não Docente afirma: "eu não tenho conhecimento desse Plano de Melhoria", assim como a exclusão dos alunos, de acordo com o seu representante, é colocada de forma categórica: "Não, de todo. Os alunos não participam." Estas afirmações contrastam com a perceção, expressa no questionário, de abertura à contribuição de todas as estruturas. Assim, os dados qualitativos sugerem que, mesmo quando existem orientações ou intenções de melhoria, estas nem sempre se traduzem em instrumentos formalizados, amplamente comunicados e apropriados pela comunidade educativa, o que tem consequências diretas na participação da comunidade educativa, que fica totalmente à margem do processo.

Em síntese, os dados quantitativos apontam para a perceção de um plano de melhoria articulado com a autoavaliação e liderado pela EAA, mas os dados qualitativos sugerem que a formalização, comunicação e participação efetiva no plano podem ser inconsistentes, o que fragiliza a conclusão do ciclo de autoavaliação e, conseqüentemente, comprometendo o propósito final de todo o processo avaliativo.

**Tabela 10** - Mudanças implementadas como resultado da autoavaliação

Questões	Ponto médio
Houve alterações ao nível da avaliação de alunos	3,3
Houve alterações no funcionamento dos serviços Agrupamento	3,2
Houve alterações ao nível das práticas pedagógicas	3,4
Incentivaram o meu envolvimento na vida do Agrupamento	3,4
Não afetaram o meu envolvimento no Agrupamento	2,8
Melhoraram os resultados dos alunos	3,3
Não houve alterações no Agrupamento	2,5
Melhorou a cultura de Agrupamento	3,3
A motivação dos docentes não se alterou	3,0
Houve alteração dos documentos orientadores (PE, PAA,PI)	3,4

Melhorou o funcionamento dos Departamentos/Grupos	3,2
Melhorou o funcionamento da Direção	3,0
Melhorou o funcionamento dos Serviços	3,0
A comunicação interna não melhorou	2,7
Melhorou a comunicação externa	3,0
Diminuiu a indisciplina	2,6
Aumentou a participação dos Encarregados de Educação	3,0
É elaborado um relatório, mas não tem consequências	2,9

Fonte: Inquéritos por questionário

Os resultados relativos às mudanças implementadas como consequência da autoavaliação evidenciam um efeito moderadamente positivo em várias dimensões do funcionamento do Agrupamento. Entre os aspetos mais valorizados, destacam-se as alterações ao nível das práticas pedagógicas, no incentivo ao aumento do envolvimento individual dos docentes na vida do Agrupamento e na alteração dos documentos orientadores, todas as situações apresentam um ponto médio de 3,4. Estes valores indiciam que a autoavaliação é percecionada como influenciando práticas, participação profissional e instrumentos de planeamento estratégico sugerindo que as conclusões da autoavaliação são integradas nesses instrumentos (PE, PAA, PI).

A melhoria da avaliação dos alunos (3,3), dos resultados escolares (3,3) e da cultura do Agrupamento (3,3) reforça a perceção de impacto em dimensões pedagógicas e da identidade institucional. De igual modo, surgem efeitos moderados no funcionamento de departamentos/grupos (3,2) e serviços (3,0 e 3,2). Importa, contudo, reconhecer que várias dimensões permanecem em valores próximos da neutralidade: motivação docente (3,0), funcionamento da Direção (3,0), comunicação externa (3,0) e participação dos encarregados de educação (3,0). Estes dados sugerem mudanças percecionadas, mas não necessariamente robustas ou generalizadas.

A redução da indisciplina é o aspeto com menor pontuação (2,6), apontando para uma área de impacto pouco expressivo.

Os itens negativos apresentam valores relativamente baixos, o que aponta para discordância moderada face a leituras de ausência total de efeitos: “Não houve alterações no Agrupamento” (2,5) e “O relatório é elaborado, mas não tem consequências” (2,9), indicam que, para parte dos docentes, existem efeitos decorrentes do processo, ainda que nem sempre plenamente consistentes ou visíveis.

O cruzamento dos dados quantitativos com os dados das entrevistas revela uma clara clivagem na percepção das mudanças. Por um lado, o corpo docente e a direção veem um impacto claro e positivo. A Diretora afirma que "mudou bastante, muito mesmo", destacando melhorias na "educação inclusiva, as práticas de ensino em sala de aula, a própria avaliação". Esta visão é partilhada pelo CEA e pelo PCG, que confirmam que as mudanças são "patentes" e ocorreram "claramente que sim", respetivamente. Por outro lado, os restantes membros da comunidade educativa não sentem esse impacto: a representante do PND é taxativa ao responder à questão Notou mudanças na qualidade do ensino ou dos serviços? "Não.". Esta ausência de impacto visível é acompanhada pela representante dos Encarregados de Educação, que afirma que "neste momento, ainda não se sentem as mudanças", e pelo representante dos alunos, que declara: "não consigo identificar, certamente, mudanças diretas como consequência desses resultados".

Esta divergência pode ser interpretada à luz de duas dimensões complementares. Por um lado, as mudanças parecem ocorrer sobretudo em níveis mais próximos da ação pedagógica e do planeamento interno (nível "micro"), sendo mais facilmente reconhecidas por quem participa diretamente nesses processos. Por outro, a comunicação e a devolução dos resultados à comunidade, bem como a formalização e monitorização das melhorias, podem não estar a permitir que essas mudanças se tornem visíveis e apropriadas de forma alargada (nível "macro"). Assim, o impacto pode estar a existir, mas a sua percepção é desigual, o que fragiliza o potencial da autoavaliação enquanto processo mobilizador e partilhado.

Em síntese, os resultados indicam efeitos moderadamente positivos, sobretudo ao nível de práticas pedagógicas, envolvimento docente e atualização de documentos orientadores. Contudo, a discrepância entre grupos sugere que a autoavaliação nem sempre se traduz em mudanças percebidas pela comunidade educativa como um todo, o que reforça a necessidade de fortalecer a conclusão do ciclo avaliativo, a comunicação e a participação, assegurando que as melhorias se tornem consistentes, monitorizáveis e reconhecidas de forma transversal no Agrupamento.

## **IV PARTE – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

A proposta de intervenção apresentada neste capítulo decorre diretamente da análise e discussão dos dados empíricos, procurando responder às fragilidades identificadas no processo de autoavaliação do Agrupamento em estudo. Os resultados evidenciaram que, apesar de a autoavaliação ser reconhecida como um instrumento relevante e orientado para a melhoria, o seu potencial transformador é condicionado por limitações estruturais, organizacionais e participativas.

A literatura sublinha que a autoavaliação escolar só cumpre plenamente a sua função quando se afirma como um processo cíclico, participativo e orientado para a ação, integrando de forma coerente diagnóstico, tomada de decisão, implementação e monitorização (Afonso, 2015; Bolívar, 2014). Quando este ciclo é interrompido, nomeadamente pela ausência de um plano de melhoria formalizado e acompanhado, a avaliação tende a assumir um carácter meramente declarativo ou burocrático, com impacto reduzido nas práticas organizacionais e pedagógicas.

Os dados do presente estudo revelam precisamente essa tensão: por um lado, a existência de práticas de reflexão e de produção de informação avaliativa; por outro, dificuldades na tradução dessas evidências em ações estruturadas, partilhadas e monitorizadas. Esta constatação legitima a formulação de uma proposta de intervenção que vá além da identificação de problemas, assumindo uma lógica de investigação diagnóstica orientada para a melhoria.

### **1. Finalidade e objetivos da proposta de intervenção**

A proposta de intervenção tem como finalidade reforçar a autoavaliação enquanto instrumento estruturante de regulação interna e de melhoria contínua, promovendo a sua apropriação por toda a comunidade educativa e assegurando a conclusão efetiva do ciclo avaliativo.

Esta finalidade encontra-se alinhada com os princípios da Avaliação Externa das Escolas (IGEC) e com modelos de qualidade organizacional, como o CAF Educação, que valorizam a autorregulação, a aprendizagem organizacional e a participação dos diferentes atores educativos.

## 1.1 Objetivo geral

Consolidar um modelo de autoavaliação institucional que articule diagnóstico, decisão, ação e monitorização, promovendo melhorias sustentadas no funcionamento do Agrupamento.

## 1.2 Objetivos específicos

1. Garantir a elaboração, implementação e monitorização de um Plano de Melhoria resultante da autoavaliação;
2. Desenvolver uma estratégia de comunicação que promova a apropriação dos resultados por toda a comunidade educativa;
3. Reforçar a participação ativa de alunos, encarregados de educação e pessoal não docente em todas as fases do processo;
4. Assegurar condições organizacionais adequadas ao funcionamento da equipa de autoavaliação, nomeadamente tempo e formação;
5. Aumentar a transparência e legitimidade da equipa de autoavaliação junto da comunidade educativa.

## 2. Eixos estruturantes da intervenção

A proposta organiza-se em torno de cinco eixos, diretamente ancorados nos resultados do estudo:

1. **Ciclicidade do processo** – conclusão do ciclo de autoavaliação através de um Plano de Melhoria formalizado;
2. **Comunicação e apropriação** – passagem da divulgação formal à comunicação pedagógica e organizacional;
3. **Participação alargada** – integração efetiva de todos os agentes educativos;
4. **Condições de funcionamento** – tempo, formação e apoio ao trabalho da EAA;
5. **Transparência e legitimidade** – clarificação do papel, composição e mandato da EAA.

Estes eixos refletem uma conceção de autoavaliação enquanto processo coletivo de aprendizagem organizacional (Afonso, 2005), em que a melhoria resulta da reflexão partilhada e da ação concertada.

A proposta de intervenção operacionaliza os objetivos definidos através de um plano estruturado, apresentado na tabela 11, no qual se explicitam os objetivos específicos, as ações a desenvolver, os responsáveis, os agentes educativos envolvidos, os indicadores de monitorização e o horizonte temporal. Este plano privilegia uma abordagem participativa, assegurando o envolvimento diferenciado dos vários atores da comunidade educativa, de acordo com as suas funções e responsabilidades.

**Tabela 11 – Plano de intervenção**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Ações propostas</b>	<b>Agentes educativos envolvidos</b>	<b>Indicadores de monitorização</b>	<b>Horizonte Temporal</b>
1. Garantir a conclusão do ciclo de autoavaliação com a elaboração, implementação e monitorização de um Plano de Melhoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunião anual de análise dos resultados da autoavaliação com representantes de docentes, alunos, pessoal não docente e encarregados de educação;</li> <li>- sistematização das propostas num Plano de Melhoria com metas, responsáveis e prazos;</li> <li>- monitorização semestral da execução do plano e avaliação no final do ano letivo;</li> <li>- divulgação do Plano de Melhoria e dos relatórios de monitorização à comunidade educativa.</li> </ul>	<p>Agentes Responsáveis: Equipa de autoavaliação</p> <p>Agentes educativos envolvidos:</p> <p>Docentes (análise de resultados e implementação das ações de melhoria);</p> <p>Alunos (contributos para ações relacionadas com aprendizagens e clima escolar);</p> <p>Pessoal não docente (identificação de fragilidades no funcionamento dos serviços);</p> <p>Encarregados de educação (contributos para ações de comunicação e acompanhamento dos alunos).</p>	<p>Existência de Plano de Melhoria formalizado;</p> <p>Número e diversidade de participantes na reunião anual;</p> <p>Relatórios de monitorização;</p> <p>Grau de execução das ações previstas.</p>	Curto e médio prazo (1–3 anos)
2. Desenvolver uma estratégia de comunicação que promova a apropriação dos resultados da autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de uma secção dedicada à autoavaliação na página do Agrupamento;</li> <li>- Divulgação de sínteses visuais dos resultados e do Plano de Melhoria (resumos</li> </ul>	<p>Responsáveis: Direção</p> <p>Agentes educativos envolvidos:</p> <p>Equipa de autoavaliação (produção dos conteúdos);</p> <p>Docentes (participação nas sessões de apresentação e discussão dos resultados, apropriação das</p>	<p>Número de sessões realizadas;</p> <p>materiais divulgados;</p> <p>participação dos diferentes grupos;</p>	Curto prazo (1 ano)

<b>Objetivo específico</b>	<b>Ações propostas</b>	<b>Agentes educativos envolvidos</b>	<b>Indicadores de monitorização</b>	<b>Horizonte Temporal</b>
	<p>executivos e infografias dos resultados);</p> <p>- Realização de sessões de apresentação e discussão dos resultados com alunos, encarregados de educação e pessoal não docente (diferentes públicos).</p>	<p>conclusões da autoavaliação e integração das orientações do Plano de Melhoria nas práticas pedagógicas)</p> <p>Alunos (participação nas sessões e feedback sobre resultados);</p> <p>Encarregados de educação (discussão dos resultados);</p> <p>Pessoal não docente (análise do impacto nos serviços).</p>	<p>feedback recolhido.</p>	
<p>3. Fomentar a participação ativa e significativa dos diferentes agentes educativos</p>	<p>- Aplicação de instrumentos de recolha de dados adaptados a alunos, pessoal não docente e encarregados de educação;</p> <p>- realização de grupos focais para aprofundamento da análise;</p> <p>- integração de representantes destes grupos na monitorização de ações específicas do Plano de Melhoria.</p>	<p>Responsáveis: Equipa de autoavaliação</p> <p>Agentes educativos envolvidos:</p> <p>Docentes (participação nos processos de auscultação, análise integrada dos dados recolhidos e acompanhamento da implementação das ações de melhoria)</p> <p>Alunos (grupos focais e auscultação);</p> <p>pessoal não docente (análise do funcionamento dos serviços);</p> <p>encarregados de educação (reflexão e monitorização de ações);</p> <p>Direção (apoio à operacionalização e articulação institucional).</p>	<p>Taxa de participação;</p> <p>diversidade de contributos;</p> <p>registos das sessões de auscultação;</p> <p>integração dos contributos no Plano de Melhoria.</p>	<p>Curto e médio prazo (1–3 anos)</p>
<p>4. Alocar os recursos indispensáveis ao funcionamento eficaz do processo de autoavaliação</p>	<p>- Atribuição de crédito horário aos membros da Equipa de autoavaliação;</p> <p>- diagnóstico das necessidades de formação; integração de ações de formação</p>	<p>Responsáveis: Direção</p> <p>Agentes educativos envolvidos: Equipa de autoavaliação; CFAE; docentes</p>	<p>Horas atribuídas;</p> <p>ações de formação realizadas;</p> <p>perceção de melhoria das competências da equipa.</p>	<p>Curto prazo (1 ano)</p>

<b>Objetivo específico</b>	<b>Ações propostas</b>	<b>Agentes educativos envolvidos</b>	<b>Indicadores de monitorização</b>	<b>Horizonte Temporal</b>
	no plano de formação do Agrupamento.			
5. Reforçar a transparência sobre a constituição, o mandato e o funcionamento da Equipa de autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação pública da composição, critérios de seleção e mandato da Equipa de autoavaliação;</li> <li>- publicação periódica de sínteses do trabalho desenvolvido.</li> </ul>	Responsáveis: Direção e Equipa de autoavaliação.  Agentes educativos envolvidos: Comunidade educativa.	Documentos publicados;  regularidade da divulgação;  grau de conhecimento da comunidade sobre o processo.	Curto e médio prazo (1–3 anos)

Fonte: Elaboração própria

Uma vez que os dados evidenciam constrangimentos significativos ao nível do tempo e dos recursos disponíveis, optou-se por uma proposta de intervenção realista e contextualizada, centrada na reorganização e sistematização de práticas já existentes no Agrupamento. Neste enquadramento, os docentes assumem um papel central, na medida em que são os principais agentes da concretização das ações de melhoria, sobretudo ao nível das práticas pedagógicas, da avaliação das aprendizagens e da operacionalização das decisões decorrentes da autoavaliação. A intervenção alinha-se, assim, com os referenciais de avaliação da IGEC e com modelos de melhoria contínua, reforçando o carácter formativo, reflexivo e cíclico da autoavaliação, enquanto processo integrado no quotidiano profissional dos professores. Paralelamente, procurou-se evidenciar que o envolvimento da comunidade educativa não se limita a uma participação simbólica, concretizando-se através de mecanismos específicos de auscultação, reflexão e monitorização, que garantem a contribuição efetiva de alunos, pessoal não docente e encarregados de educação na definição, acompanhamento e avaliação das ações de melhoria. A participação é, deste modo, diferenciada e funcional, sendo adequada às responsabilidades e ao papel de cada grupo: os docentes intervêm prioritariamente na análise dos resultados e na implementação das ações, enquanto os restantes agentes educativos contribuem através de dispositivos próprios de consulta, reflexão e monitorização, reforçando a legitimidade, a partilha de responsabilidades e a apropriação coletiva do processo de autoavaliação.

## CONCLUSÃO

O presente estudo centrou-se na análise da autoavaliação enquanto estratégia de melhoria da qualidade do serviço educativo, tomando como referência um Agrupamento de escolas. Num contexto em que a autoavaliação assume carácter obrigatório e permanente no sistema educativo português, e em que a Avaliação Externa das Escolas reforça a centralidade deste domínio, procurou-se compreender o modo como o processo se estrutura, se desenvolve e é percebido pelos diferentes atores educativos, bem como os seus efeitos ao nível das práticas e da organização escolar.

O objetivo geral da investigação consistiu em compreender o processo de autoavaliação no Agrupamento em estudo e o seu contributo para a melhoria do serviço prestado. Para o concretizar, definiram-se objetivos específicos orientados para a análise das conceções e motivações associadas à autoavaliação, o modo como o processo se desenvolve, as dificuldades e constrangimentos sentidos, as perceções dos diferentes intervenientes e as mudanças produzidas como resultado da autoavaliação.

Do ponto de vista metodológico, o estudo inscreveu-se numa abordagem de natureza compreensiva, recorrendo ao estudo de caso e a uma estratégia de investigação mista. A recolha de dados foi realizada através de inquéritos por questionário aplicados aos docentes e de entrevistas semiestruturadas a representantes da direção, da Equipa de autoavaliação, do Conselho Geral, dos alunos, dos encarregados de educação e do pessoal não docente, complementadas por análise documental. A análise da informação recolhida combinou procedimentos de análise estatística descritiva e análise de conteúdo, permitindo uma leitura integrada e a triangulação dos dados.

Relativamente às conceções e motivações associadas à autoavaliação, os resultados evidenciam uma perceção globalmente positiva do processo, entendido maioritariamente como um instrumento de reflexão e de melhoria organizacional, e não como um mecanismo punitivo ou meramente burocrático. A autoavaliação é valorizada pela sua função diagnóstica e reguladora, bem como pela possibilidade de apoiar a tomada de decisão e a melhoria do serviço educativo. Esta leitura aproxima-se da perspetiva defendida por Afonso (2015), ao sublinhar a importância da autoavaliação enquanto processo coletivo de aprendizagem organizacional.

No que respeita ao desenvolvimento do processo no Agrupamento, os dados revelam uma liderança clara da Equipa de autoavaliação, reconhecida como estrutura central na definição das dimensões a avaliar e na condução do trabalho. Verifica-se, igualmente, uma articulação consistente com os documentos orientadores da escola,

nomeadamente o Projeto Educativo e o Projeto Curricular de Agrupamento, o que evidencia um alinhamento estratégico entre a autoavaliação e os instrumentos de planeamento e gestão. Estes resultados são coerentes com a definição de autoavaliação enquanto análise institucional sistemática orientada para a melhoria, proposta por Alaíz, Góis e Gonçalves (2003). Contudo, emergem fragilidades ao nível da transparência dos critérios de constituição da equipa, da regularidade, do acompanhamento, do processo e da integração de contributos externos, aspetos que condicionam a robustez e a legitimidade do processo.

No domínio da divulgação e apropriação dos resultados, o estudo revela uma dissonância significativa entre a perceção expressa nos inquéritos por questionário e a realidade descrita nas entrevistas. Embora exista a perceção de que os resultados são divulgados de forma ampla, os dados qualitativos mostram que a comunicação tende a ficar circunscrita a canais formais e a estruturas intermédias, não promovendo uma discussão sistemática e alargada com toda a comunidade educativa. Esta limitação compromete a apropriação dos resultados e a sua tradução em decisões partilhadas, reforçando a ideia de que a produção de informação avaliativa, por si só, não garante a melhoria organizacional.

A participação dos diferentes agentes educativos constitui outro ponto crítico identificado no estudo. Os dados evidenciam que alunos, pessoal não docente e encarregados de educação se sentem pouco envolvidos, sobretudo nas fases de análise dos resultados e de definição de prioridades de melhoria. Esta participação limitada fragiliza a dimensão colegial e partilhada da autoavaliação, afastando-a de uma lógica verdadeiramente participativa. Tal resultado é consistente com as conclusões de Correia (2016), que sublinha que os efeitos da avaliação, interna ou externa, dependem em grande medida da forma como os processos são apropriados pelas organizações escolares e integrados nas suas dinâmicas internas.

No que se refere aos efeitos e mudanças decorrentes da autoavaliação, os resultados apontam para impactos moderadamente positivos, sobretudo ao nível das práticas pedagógicas, da avaliação das aprendizagens e da revisão dos documentos orientadores. No entanto, verifica-se uma divergência clara entre os diferentes grupos de intervenientes: enquanto docentes e direção reconhecem mudanças significativas, os restantes elementos da comunidade educativa tendem a não identificar alterações relevantes no funcionamento global do Agrupamento. Esta discrepância sugere que os efeitos da autoavaliação se manifestam de forma mais evidente ao nível micro, mas com reduzida visibilidade organizacional.

Um dos resultados mais consistentes do estudo prende-se com a rutura do ciclo de autoavaliação, particularmente na transição entre a formulação de recomendações

e a implementação de um Plano de Melhoria formal, monitorizado e amplamente comunicado. Esta fragilidade compromete a continuidade do processo e limita a sua afirmação enquanto prática reguladora integrada, confirmando que a eficácia da autoavaliação depende menos da produção de relatórios e mais da capacidade de articular diagnóstico, planeamento, ação e monitorização.

Estas conclusões sustentam a proposta de intervenção apresentada, orientada para o reforço do carácter cíclico, participativo e transparente da autoavaliação, através da formalização de um plano de melhoria, do desenvolvimento de estratégias de comunicação e da criação de condições organizacionais que assegurem a continuidade do processo. A proposta encontra-se alinhada com o domínio da autoavaliação no referencial da IGEC e visa responder diretamente aos constrangimentos diagnosticados.

Importa reconhecer algumas limitações do estudo. Tratando-se de um estudo de caso, os resultados não são generalizáveis a outros contextos, embora permitam uma compreensão aprofundada da realidade analisada. A proximidade da investigadora ao objeto de estudo, ainda que explicitada e refletida no capítulo metodológico, exigiu um exercício contínuo de reflexividade. Acresce que a participação desigual dos diferentes grupos da comunidade educativa pode ter condicionado a diversidade de perspetivas recolhidas.

Como pistas para investigações futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos entre Agrupamentos, a análise longitudinal dos efeitos da autoavaliação ao longo de vários ciclos avaliativos e o aprofundamento do papel dos diferentes agentes educativos nos processos de avaliação interna. Estas investigações poderão contribuir para um conhecimento mais aprofundado sobre as condições que favorecem a consolidação de práticas de autoavaliação sustentadas e significativas nas organizações escolares.

Em conclusão, a autoavaliação no Agrupamento em estudo é reconhecida como uma prática relevante e formalmente alinhada com os referenciais nacionais. Contudo, persistem fragilidades ao nível da consistência do ciclo avaliativo, da comunicação, da participação e das condições organizacionais de funcionamento, que condicionam a continuidade e a apropriação coletiva do processo. A consolidação de uma cultura de avaliação integrada exige, assim, um investimento sustentado em planeamento, acompanhamento e envolvimento efetivo da comunidade educativa, de modo a reforçar a responsabilidade partilhada pela melhoria do serviço educativo.



## **BIBLIOGRAFIA**

- Afonso, A. J. (2015). Do desequilíbrio do pilar da autoavaliação no modelo de avaliação externa: Apontamentos (pp. 221–229). Conselho Nacional de Educação. <https://hdl.handle.net/1822/53306>
- Afonso, A. J. (2015). *Avaliação educacional: Regulação e emancipação* (5.<sup>a</sup> ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Alaiz, V., Góis, E., & Gonçalves, C. (2003). *Autoavaliação de escolas: Pensar e praticar*. Asa Editores
- Azevedo (2005), *Avaliação das Escolas – Modelos e Processos: actas / Seminário Avaliação das Escolas...*; [org.] Conselho Nacional de Educação. Lisboa.
- Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e administração da educação: Perspetivas críticas*. Porto Editora.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Campos, B. P. (2017). *Avaliação e melhoria das escolas*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação.
- Campos, M. L. (2017). *Avaliação externa de escolas: O plano de melhoria* (Tese de doutoramento). Universidade de Aveiro. <https://core.ac.uk/download/145237634.pdf>
- Canário, R. (2006). *Educação e avaliação: Entre a regulação e a autonomia*. Educa.
- Clímaco, M. C. (2005). *Avaliação de sistemas em educação*. Universidade Aberta.
- Conselho Nacional de Educação. (2011, 7 de janeiro). *Recomendação n.º 1/2011: Avaliação das escolas*. Conselho Nacional de Educação.
- Correia, A. P. (2016). *A avaliação das escolas: efeitos da avaliação externa nas dinâmicas de autoavaliação da escola* (Tese de Doutoramento). Évora: Universidade de Évora. [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/18552/1/Tese%20final\\_AnaCorreia.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/18552/1/Tese%20final_AnaCorreia.pdf)
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de janeiro. *Diário da República*, 1.<sup>a</sup> série, n.º 20, pp. 502–504. - Aprova a orgânica da Inspeção-Geral do Ministério da Educação e Ciência. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar/15-2012-543879>

- Decreto-Lei n.º 140/93, de 26 de abril. *Diário da República*, 1.ª série–A, n.º 97, pp. 2039–2041 - Estabelece a orgânica da Inspeção-Geral da Educação. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/140-1993-665349>
- Decreto-Lei n.º 304/91, de 16 de agosto. *Diário da República*, 1.ª série–A, n.º 187, p. 4156. - Aprova a orgânica da Inspeção-Geral de Educação. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/304-1991-674184>
- Decreto-Lei n.º 540/79, de 31 de dezembro. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 300, 11.º Suplemento, pp. 3478-(282)–3478-(292) - Cria no Ministério da Educação a Inspeção-Geral do Ensino e converte a Inspeção-Geral do Ensino Particular em Direcção-Geral do Ensino Particular e Cooperativo <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/540-1979-230890>
- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 79, pp. 2341–2356. - Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/75-2008-249866>
- Decreto-Lei n.º 229/81, de 25 de julho. - Introdz alterações ao Decreto-Lei n.º 540/79, de 31 de dezembro. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/229-1981-579715>
- Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de maio. *Diário da República*, 1.ª série–A, n.º 102, 1.º Suplemento, pp. 1988-(2)–1988-(15). - Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respetivos Agrupamentos. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/115-a-1998-155636>
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2024). *CAF Educação*. <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=178D6346-2A8F-4AB3-8E0D-2BC1183C4EE2>
- EACEA/Eurydice. (2015). *Garantia da qualidade na educação: Políticas e abordagens à avaliação das escolas na Europa (Relatório Eurydice)*. Serviço de Publicações da União Europeia.
- Ferreira, M. (2022) – Apresentação em seminário no âmbito da unidade curricular de Avaliação das Instituições Educativas do Curso de Mestrado em Administração Educacional da Escola Superior de Educação de Santarém.
- Fialho, I. (2009). A qualidade do ensino e a avaliação de escolas em Portugal: Contributos para a sua história recente. *Educação: Temas e Problemas*, 7(4), 99–116. <http://hdl.handle.net/10174/5088>
- Freitas, S. (2012). *Avaliação Externa de Escolas* (Dissertação de Mestrado). Minho: Universidade do Minho.

- <file:///C:/Users/Aluno/Desktop/Sandra%20Cid%C3%A1lia%20Ara%C3%BAjo%20de%20Freitas.pdf>
- Guerra, M. A. S. (2003). *Uma seta no alvo: A avaliação como aprendizagem*. Edições Asa.
- Inspeção-Geral da Educação (IGE). (2011). *Relatório do 1.º ciclo de avaliação externa: Avaliação externa das escolas: Avaliar para a melhoria e a confiança (2006–2011)*.
- Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC). (2008). *Relatório de avaliação externa das escolas – Agrupamento em estudo*
- Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC). (2012). *Relatório de avaliação externa das escolas – Agrupamento em estudo*
- Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC). (2018). *Avaliação externa das escolas 2014–2015 a 2016–2017 — Relatório*.  
[https://www.igec.mec.pt/upload/Relatorios/AEE\\_2014-2017\\_RELATORIO.pdf](https://www.igec.mec.pt/upload/Relatorios/AEE_2014-2017_RELATORIO.pdf)
- Justino, D. (2019). *Políticas públicas e educação em Portugal: Trajetórias e contextos*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Lei 31/2002, de 20 de dezembro. *Diário da República*, 1.ª série–A, n.º 294, pp. 7952–7954. - Aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior.  
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/31-2002-405486>
- Lei n.º 46/86, de 14 de outubro. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 237, pp. 3067–3081.  
- Lei de Bases do Sistema Educativo.  
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/46-1986-222418>
- Oliveira, A. M. B. (2016). Autoavaliação e melhoria das escolas: Numa lógica de compromisso. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, (16), 129–144.  
<https://revistas.ucp.pt/index.php/investigacaoeducacional/article/view/3424>
- Pereira, A. (2024). *A autoavaliação na melhoria efetiva de uma organização escolar: perspetiva dos docentes sobre a sua importância* (Trabalho de Projeto de Mestrado). Porto: Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto.  
<https://share.google/8BVyfzIERJ4dE22Mi>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Rodrigues, S. M. (2021). *Avaliação externa das escolas e práticas de autoavaliação: percepções dos atores educativos* (Dissertação de mestrado). Universidade do Minho. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <https://repositorium.uminho.pt/>

Silva, Oliveira & Ventura (2025). O Programa de Avaliação Externa das Escolas e a Educação Inclusiva em Portugal: Uma revisão integrativa. *Revista Portuguesa de Educação*, 38(2) e 25024. <https://doi.org/10.21814/rpe.36557>

Tuckman, B. W. (2000). *Manual de investigação em educação*. Fundação Calouste Gulbenkian.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE 1 – PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO

### INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM Escola Superior de Educação de Santarém



Ex.<sup>a</sup> Sra. Diretora do Agrupamento de Escolas de José Relvas

Eu, Maria Micaela Calado Pereira Borges Leitão, docente do Quadro de Agrupamento, do Grupo de Recrutamento 520, encontro-me a frequentar o 2º ano do Curso de Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional, na Escola Superior de Educação de Santarém.

O projeto final de curso incide sobre "a autoavaliação como estratégia para a melhoria da qualidade do serviço prestado - Estudo de caso num Agrupamento de escolas" sob a orientação da Prof. Doutora Perpétua Santos Silva.

Tratando-se de um projeto de investigação, venho por este meio solicitar autorização para realizar durante os meses de julho, inquéritos na forma de questionário on-line, a todos os docentes do agrupamento

Estou disponível para esclarecer qualquer dúvida relativamente ao estudo em questão.

Agradecendo desde já a atenção dispensada, esperando pela melhor colaboração de V. Ex.<sup>a</sup>. para este assunto.

Com os melhores cumprimentos,

Alpiarça, 10 de julho de 2024

A professora

---

(Maria Micaela Calado Pereira Borges Leitão)

---

**APÊNDICE 2 – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>
<b>Cargo</b>	Diretor	Coordenador da EAA	Presidente do Conselho Geral	Representante dos alunos na EAA	Representante e do Pessoal Não docente na EAA	Representante e dos Encarregados de Educação na EAA
<b>Idade</b>	55 anos	44 anos	55 anos	17 anos	41 anos	41 anos
<b>Habilitações académicas</b>	Licenciatura Pós-graduação em Administração	Mestrado	Licenciatura	12º ano CT	Licenciatura e Pós-graduação em Recursos Humanos	Licenciatura
<b>Tempo de serviço</b>	32 anos	22 anos	28 anos		20 anos	
<b>Tempo de serviço na escola</b>	26 anos dos quais 24 no cargo	7 anos dos quais 2 no cargo	23 anos		7 anos no cargo	4 anos como Presidente da APEE

**APÊNDICE 3 - QUADRO DE REFERÊNCIA DO ESTUDO**

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Questões</b>	<b>Participantes</b>	<b>Instrumentos</b>
Organização e sustentabilidade	Procedimento sistemático de autoavaliação	Quando é feita a autoavaliação? Apenas no final do ano? Ao longo do ano? É uma compilação de dados apenas? Como é feita? Há uma equipa? A equipa reúne com frequência? Os elementos da equipa têm formação na área? Os elementos da equipa integram os órgãos de gestão? Ou de lideranças intermédias? Há ajuda externa?	Docentes  Coordenador EAA Outros elementos EAA Diretora	Inquérito  Entrevista
	Articulação da autoavaliação com os restantes processos de avaliação e monitorização	Há questionários diferentes para cada projeto/clube? Ou há apenas 1 questionário anual que engloba todos? Como são feitas as monitorizações dos projetos? Os docentes distinguem as avaliações dos projetos? Como é feita a articulação?	Docentes Coordenador EAA Outros elementos EAA	Inquérito Entrevista
	Participação da comunidade educativa	A equipa de autoavaliação integra elementos da comunidade? Quais? Como foi constituída a equipa? Quais os critérios? Há incentivo à participação de todos?	Diretora Coordenador EAA Outros elementos EAA Diretora	Entrevista Entrevista
Planeamento estratégico	Adequação da autoavaliação ao Agrupamento	Quais os documentos orientadores utilizados pela EAA? PE?.....  Quem decide o que se avalia em cada ano?	Coordenador EAA	Entrevista
	Estratégias de comunicação e	Como é divulgado o relatório de AA?	Docentes	Inquérito Entrevista

	de reflexão sobre os resultados da autoavaliação	<p>É divulgado integralmente? Ou um resumo?</p> <p>Os resultados da AA são discutidos em reuniões sectoriais? Quem convoca as reuniões?</p> <p>É elaborado um plano de melhoria? Por quem?</p> <p>Os resultados impulsionaram melhorias? Ou são ignorados?</p> <p>Como se pode melhorar a divulgação e discussão dos resultados?</p>	<p>Coordenador EAA</p> <p>Outros elementos EAA</p>	Análise documental
Consistência das práticas de autoavaliação	Abrangência do processo de recolha de dados	<p>Como é feita a recolha de dados?</p> <p>A quem se dirigem os questionários?</p> <p>São avaliadas todas as áreas anualmente?</p> <p>Quem recolhe os dados dos relatórios das estruturas?</p>	<p>Coordenador EAA</p> <p>Outros elementos EAA</p>	<p>Entrevista</p> <p>Análise documental</p>
	Rigor do processo de análise dos dados	<p>Como é feita a recolha de dados?</p> <p>Todos os dados recolhidos são analisados? Ou alguns são ignorados? Porquê?</p>	<p>Coordenador EAA</p> <p>Outros elementos EAA</p>	Entrevista
	Melhoria do processo de autoavaliação	<p>Há um plano de ação para o Agrupamento?</p> <p>É sempre o mesmo? É revisto com base nos resultados?</p>	<p>Diretora</p> <p>Coordenador EAA</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>
	Monitorização e avaliação das ações de melhoria	<p>Como é feita a monitorização/avaliação do Plano de Melhoria? Quando?</p> <p>Por quem?</p>	<p>Docentes</p> <p>Coordenador EAA</p> <p>Outros elementos EAA</p>	<p>Inquérito</p> <p>Entrevista</p>

Impacto das práticas de autoavaliação	Evidências da autoavaliação na melhoria organizacional da escola	Que alterações ao nível da organização se verificaram como resultado da última AA? Incentivou a participação dos docentes? Dos EE? Teve impacto no clima de escola?	Docentes Diretora Outros elementos EAA	Inquérito Entrevista  Análise documental
	Evidências da autoavaliação na melhoria do desenvolvimento curricular	Que alterações ao nível do desenvolvimento curricular se verificaram como resultado da última AA?	Docentes Diretora	Inquérito Entrevista  Análise documental
	Evidências da autoavaliação na melhoria do processo de ensino e de aprendizagem	Que alterações ao nível da melhoria do processo de ensino e aprendizagem se verificaram como resultado da última AA?  Os docentes mudaram as estratégias em sala de aula?	Docentes Diretora	Inquérito Entrevista  Análise documental
	Evidências da autoavaliação na definição das necessidades de formação contínua e avaliação do seu impacto	As necessidades de formação surgem como resultado da AA? Como é feito o plano de formação do Agrupamento? Por quem?	Docentes Diretora Coordenador EAA	Inquérito Entrevista  Análise documental
	Evidências do contributo da autoavaliação para a melhoria da educação inclusiva	Que alterações ao nível da educação inclusiva se verificaram como resultado da última AA?	Docentes Diretora	Inquérito Entrevista

## APÊNDICE 4 – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

### A autoavaliação como estratégia para a melhoria da qualidade do serviço prestado.

O presente questionário enquadra-se na elaboração do Projeto de Intervenção realizado no âmbito do Curso de Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educativa, da Escola Superior de Educação de Santarém, orientado pela Professora Doutora Perpétua Santos Silva.

Com este inquérito pretende-se conhecer as perceções dos docentes sobre a autoavaliação do Agrupamento.

O questionário é anónimo e todas as informações serão codificadas garantindo o anonimato e confidencialidade em qualquer trabalho publicado.

A importância da sua participação neste questionário é decisiva para a concretização deste projeto. O tempo previsto para o preenchimento é de aproximadamente 10 minutos.

Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração. Micaela Leitão

\* Obrigatória

### CONSENTIMENTO INFORMADO

De acordo com o regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu do Conselho Europeu de 27 de abril de 2016, e as suas especificidades nacionais – Lei nº 58/2019, de 8 de agosto e Lei nº 59/2019, de 8 de agosto:

- Confirmando que compreendo em pleno o que é esperado neste estudo.
- Dou o meu consentimento para que os dados recolhidos no questionário sejam tratados e divulgados com caráter de anonimato e possam ser usados no estudo, em conferências e publicações de âmbito académico.
- Confirmando que li e compreendi todas as informações acima listadas e que aceito participar neste estudo.

## DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

### Género \*

- Feminino
- Masculino

### Qual a sua idade? \*

O valor tem de ser um número

### Habilitações académicas \*

- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

### Tempo de serviço \*

- Menos de 5 anos
- 5 a 9 anos
- 10 a 14 anos
- 15 a 19 anos
- 20 a 24 anos
- 25 a 29 anos
- 30 a 34 anos
- 35 ou mais anos

**Tempo de serviço neste Agrupamento \***

- Menos de 5 anos
- 5 a 9 anos
- 10 a 14 anos
- 15 a 19 anos
- 20 a 24 anos
- 25 a 29 anos
- 30 a 34 anos
- 35 ou mais anos

**Qual o nível ou níveis de ensino que leciona? \***

Selecione, no máximo, 4 opções.

- Pré-escolar
- 1º ciclo
- 2º ciclo
- 3º ciclo
- Secundário

**Qual ou quais o(s) cargo(s) que já desempenhou na sua carreira? \***

**Caso selecione a opção "Outro", indique qual o cargo.**

- Nenhum
- Elemento do Conselho Geral/Assembleia de Escola

Diretor / Presidente do Conselho Executivo / Presidente do Conselho Diretivo

- Elemento da Direção / Conselho Executivo / Conselho Diretivo
- Coordenador de Departamento
- Coordenador de Grupo
- Coordenador dos Diretores de Turma
- Diretor de Turma
- Outro

**Qual ou quais o(s) cargo(s) que desempenha atualmente neste Agrupamento? \***

**Caso selecione a opção "Outro", indique qual o cargo.**

- Nenhum
- Elemento do Conselho Geral
- Diretor
- Elemento da Direção
- Coordenador de Departamento
- Coordenador de Grupo
- Coordenador dos Diretores de Turma
- Diretor de Turma
- Outro

**Integra a equipa de autoavaliação? \***

- Sim
- Não

## A AUTOAVALIAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA A MELHORIA DAS ESCOLAS

### 1. A autoavaliação das escolas/Agrupamentos de escolas: \*

Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações **em que 1 equivale a discordo totalmente e 5 concordo totalmente.**

	1 Discordo totalmente	2	3 Não concordo nem discordo	4	5 Concordo totalmente
É uma obrigação legal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É um instrumento de prestação de contas à tutela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valida as medidas implementadas pelos órgãos de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É um instrumento de reflexão conjunta sobre o desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalia a Direção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tem efeitos práticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garante a qualidade dos serviços prestados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove a exigência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deve ser feita no final da vigência do Projeto Educativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deve avaliar o Plano de ação do Diretor .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifica os pontos fortes e fracos das organizações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distingue os bons dos maus profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalia os professores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Complementa a avaliação externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **CONHECIMENTO SOBRE O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NESTE AGRUPAMENTO**

2. **Que tipo de autoavaliação se faz nesta escola? \***

Apenas práticas informais (restritas a alguns órgãos e estruturas sem registos sistemáticos)

Apenas práticas formais (alargadas a todos os órgãos e estruturas com registos sistemáticos)

Práticas formais e informais

Não sei

**3. A autoavaliação neste Agrupamento**

Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações **em que 1 equivale a discordo totalmente e 5 concordo totalmente.** \*

	1 Discordo totalmente	2	3 Não concordo nem discordo	4	5 Concordo totalmente
É um processo sistemático e contínuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Só é feita no final do ano letivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É amplamente participada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apenas se faz porque a lei obriga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove o debate entre a comunidade educativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove a melhoria dos processos de ensino aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove a melhoria dos resultados escolares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentiva a participação dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É planeada pela equipa de autoavaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É planeada pela Direção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não promove o debate entre os elementos da comunidade educativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É elaborada com a ajuda de entidades externas (empresa ou Instituição de ensino superior)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não se faz a análise profunda dos resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É amplamente divulgada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove a cultura do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 Discordo  
totalmente

2

3 Não concordo  
nem discordo

4

5 Concordo  
totalmente

É elaborado um  
relatório, mas  
não tem  
consequências






É elaborado um  
Plano de  
Melhoria pela  
equipa de  
autoavaliação






É elaborado um  
Plano de  
Melhoria pela  
Direção






É elaborado um  
Plano de  
Melhoria pelo  
Conselho  
Pedagógico






4. **Ordene os seguintes objetivos que, na sua opinião, orientam a autoavaliação neste Agrupamento** (Comece pelo que considera ser o mais importante para o Agrupamento e termine com o que considera menos importante). \*

Prestar contas

Melhorar a qualidade dos serviços prestados

Cumprir com uma obrigação legal

Medir o grau de satisfação da comunidade com o trabalho realizado

Identificar pontos fortes e pontos fracos

Comparar os resultados dos alunos

Verificar a concretização dos projetos

Influenciar os avaliadores externos

5. **Sobre a equipa de autoavaliação do Agrupamento.**

Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações **em que 1 equivale a discordo totalmente e 5 concordo totalmente.** \*

	1 Discordo totalmente	2	3 Não concordo nem discordo	4	5 Concordo totalmente
Conheço a composição da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço os critérios para a composição da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço as competências da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa reúne com frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa tem elementos externos à comunidade escolar (instituições de ensino superior, por exemplo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os elementos do Conselho Geral fazem parte da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa tem elementos da Autarquia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa tem representantes da comunidade educativa (alunos, Pessoal Docente e Pessoal não Docente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa é estrategicamente escolhida pela Direção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. **Sobre as dimensões/áreas a avaliar:**

Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações **em que 1 equivale a discordo totalmente e 5 concordo totalmente.** \*

	1 Discordo totalmente	2	3 concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente	Descon
São decididas pela Direção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São decididas pela equipa de autoavaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São avaliadas as prioridades definidas no Projeto Educativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São avaliadas as prioridades definidas no Projeto Curricular de Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São as mesmas do quadro de referência da IGEC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respondem a fragilidades identificadas anteriormente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apenas se avaliam as áreas definidas como pontos fortes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. **Sobre a divulgação dos resultados da autoavaliação no Agrupamento.**

Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações em que 1 equivale a discordo totalmente e 5 concordo totalmente. \*

	1 Discordo totalmente	2	3 Não concordo nem discordo	4	5 Concordo totalmente
As formas de divulgação do relatório de autoavaliação são eficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O relatório divulgado é integralmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O relatório de autoavaliação é divulgado a toda a comunidade educativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É feita a análise do relatório de autoavaliação em reuniões setoriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O relatório não é divulgado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apenas se divulgam partes do relatório com os aspetos positivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O relatório fica disponível para consulta na página do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados dos questionários utilizados são divulgados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. **Da análise do relatório de autoavaliação é elaborado um Plano de melhoria? \***

Sim

Não

9. **Relativamente ao Plano de Melhoria.**

Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações **em que 1 equivale a discordo totalmente e 5 concordo totalmente.** \*

1 Discordo totalmente

2

3 Não concordo nem discordo

4

5 Concordo totalmente

Não há articulação entre os resultados da autoavaliação e as prioridades do Plano de melhoria






O Plano de melhoria centra-se fundamentalmente nos resultados dos alunos






O Plano de melhoria é elaborado pela equipa de autoavaliação






O Plano de melhoria é elaborado pela Direção e Conselho Pedagógico






Todos as estruturas e representantes podem contribuir para a elaboração do Plano de melhoria






O Plano de melhoria é elaborado apenas se houver avaliação externa

10. **Sobre as mudanças no Agrupamento após divulgação e análise do relatório de autoavaliação.**

Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações **em que 1 equivale a discordo totalmente e 5 concordo totalmente.** \*

	1 Discordo totalmente	2	3 Não concordo nem discordo	4	5 Concordo totalmente
Houve alterações ao nível da avaliação de alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve alterações no funcionamento dos serviços Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve alterações ao nível das práticas pedagógicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivaram o meu envolvimento na vida do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não afetaram o meu envolvimento no Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoraram os resultados dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não houve alterações no Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorou a cultura de Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A motivação dos docentes não se alterou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve alteração dos documentos orientadores (PE, PAA,PI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorou o funcionamento dos Departamentos /Grupos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorou o funcionamento da Direção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorou o funcionamento dos Serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação interna não melhorou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Melhorou a comunicação externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diminuiu a indisciplina <sup>a</sup>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentou a participação dos Encarregados de Educação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. **Como se poderia melhorar o processo de autoavaliação neste Agrupamento?**

Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações **em que 1 equivale a discordo totalmente e 5 concordo totalmente.** \*

1 Discordo totalmente

2

3 Não concordo nem discordo

4

5 Concordo totalmente

A equipa de autoavaliação deve ter mais formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa de autoavaliação deve integrar elementos de todas as estruturas da comunidade educativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O plano de autoavaliação deve ser do conhecimento de todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa de autoavaliação deve ter horas no horário para reunir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deve ser feita anualmente, como estipulado na Lei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deve ser feita com ajuda externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deve haver um modelo de autoavaliação comum a vários Agrupamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os elementos da equipa de autoavaliação devem ser eleitos entre os seus pares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa de autoavaliação deve ser nomeada pela Direção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O plano de autoavaliação deve ser debatido por todas as estruturas da comunidade educativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. **Utilize este espaço caso pretenda deixar alguma recomendação/sugestão. \***

## **APÊNDICE 5 – GUIÃO ENTREVISTA COORDENADOR EAA**

A presente entrevista ao Coordenador da equipa de autoavaliação, enquadra-se num trabalho de investigação, que está a ser realizado, no âmbito do Curso de Mestrado em Administração Educacional, da Escola Superior de Educação de Santarém.

O tema do trabalho é “a autoavaliação como estratégia para a melhoria da qualidade do serviço prestado - estudo de caso, num Agrupamento de escolas”. Com esta entrevista pretende-se conhecer as perceções do Coordenador da equipa de autoavaliação, sobre o processo de autoavaliação e as mudanças produzidas depois de analisados os resultados.

O entrevistado aceitou a gravação da entrevista, através da assinatura do consentimento informado.

Bom dia

1. Na tua perspetiva, qual a importância da autoavaliação nas escolas? E neste Agrupamento o que se pretende ao realizar a autoavaliação?
2. Quando é feita a autoavaliação neste Agrupamento?
3. Na tua opinião a autoavaliação deve ter como referencial a avaliação externa feita pela IGEC? (NOTA E deve abordar o plano de ação do diretor?)
4. Como se processa a autoavaliação no Agrupamento? (NOTA: Há uma equipa? Há ajuda externa?)
5. No caso de haver equipa. Qual é a composição da equipa de AA? (NOTA: Os elementos da equipa integram os órgãos de gestão? Ou de lideranças intermédias? A equipa de autoavaliação integra elementos da comunidade? Quais?)
  - 5.1. Quais os critérios que são utilizados para a seleção dos elementos da equipa de autoavaliação atual?

6. Os docentes do Agrupamento são informados acerca da constituição desta equipa e dos seus objetivos? Como?
7. E os restantes elementos da comunidade educativa de que forma são informados?
8. Na tua opinião a equipa de autoavaliação funciona de uma forma autónoma e crítica?
9. Esta equipa reúne com que frequência?
10. Os elementos da equipa têm formação específica na área da autoavaliação? (NOTA: Construção de instrumentos?)
11. Quais os documentos orientadores utilizados pela EAA? (NOTA: PE, PI.....)
12. Há um plano de ação para a autoavaliação do Agrupamento?
13. São avaliadas todas as áreas anualmente? Quem decide o que se avalia em cada ano? (NOTA: A equipa de AA? A Direção?)
14. Relativamente à recolha de dados como é feita? (NOTA 1: Quem recolhe os dados dos relatórios das estruturas? Como é feita a articulação? NOTA 2: a quem se dirigem os questionários?)
15. Como é feita a análise da informação recolhida?
16. Todos os dados recolhidos são analisados?
17. De que forma é feita a divulgação dos resultados? (NOTA: São divulgados integralmente? Ou um resumo?) (NOTA: Como se pode melhorar a divulgação e discussão dos resultados?)
18. Depois de analisados os resultados é elaborado um plano de melhoria? (NOTA: Por quem?)
19. Como é garantida a participação de toda a comunidade educativa? (NOTA: docentes, EE alunos)
20. Que alterações ao nível da organização se verificaram como resultado da última AA?

21. De que forma teve impacto na organização? (NOTA 1: organização dos grupos/turmas, constituição e funcionamento das equipas educativas, trabalho colaborativo, gestão dos espaços e serviços, avaliação da eficácia dos projetos, parcerias e soluções. NOTA 2: Que alterações ao nível do desenvolvimento curricular se verificaram como resultado da última AA? NOTA 3: E ao nível da melhoria do processo de ensino e aprendizagem se verificaram como resultado da última AA? (NOTA 4: Os docentes mudaram as estratégias em sala de aula? Educação inclusiva?)

22. Que pontos fortes identifica no processo de autoavaliação do Agrupamento?

23. E, caso existam, que constrangimentos e pontos fracos identifica no processo de autoavaliação do Agrupamento?

EXTRA SE NECESSÁRIO : As necessidades de formação surgem como resultado da AA? Como é feito o plano de formação do Agrupamento?

24. Gostaria agora de colocar algumas questões de caracterização.

24.1 Podes, por favor, dizer-me a tua idade?

24.2 E quais são as tuas Habilitações académicas?

24.3 Grupo de recrutamento?

24.4 Tempo de serviço?

24.5 Há quanto tempo prestas serviço neste Agrupamento?

25 Para finalizar, há alguma questão/temática que não tenha sido abordada e que gostasses de acrescentar? Ou aprofundar algum aspeto...

Obrigada pelas tuas respostas.

## **APÊNDICE 6 – GUIÃO ENTREVISTA DIRETORA**

A presente entrevista à Diretora do Agrupamento, enquadra-se num trabalho de investigação, que está a ser realizado, no âmbito do Curso de Mestrado em Administração Educacional, da Escola Superior de Educação de Santarém.

O tema do trabalho é “a autoavaliação como estratégia para a melhoria da qualidade do serviço prestado - estudo de caso, num Agrupamento de escolas”. Com esta entrevista pretende-se conhecer as perceções do Coordenador da equipa de autoavaliação, sobre o processo de autoavaliação e as mudanças produzidas depois de analisados os resultados.

A entrevistada aceitou a gravação da entrevista, através da assinatura do consentimento informado.

Bom dia

1. Na tua perspetiva, qual a importância da autoavaliação nas escolas?
2. Desde quando o Agrupamento realiza autoavaliação? De quem partiu a motivação para a realização da autoavaliação?
3. E neste Agrupamento o que se pretende ao realizar a autoavaliação? Quais são os objetivos?
4. Na tua opinião a autoavaliação deve ter como referencial a avaliação externa feita pela IGEC ou deve avaliar o que foi definido como prioridade no Projeto Educativo?  
(NOTA E deve abordar o plano de ação do diretor?)
5. Atualmente quando é feita a autoavaliação neste Agrupamento?
6. Podes dizer-me como se processa atualmente a autoavaliação no Agrupamento?  
(NOTA: Há uma equipa? Há ajuda externa?)

7. No caso de haver equipa. Qual é a composição da equipa de AA? (NOTA: Os elementos da equipa integram os órgãos de gestão? Ou de lideranças intermédias? A equipa de autoavaliação integra elementos da comunidade? Quais?)
  - 7.1 Quais os critérios utilizados para a seleção dos elementos da equipa de autoavaliação atual? (NOTA: Quem indicou os elementos para a equipa?)
  - 7.2 Na tua opinião qual ou quais são as motivações dos elementos da equipa de autoavaliação para desenvolverem o seu trabalho?
8. Os docentes do Agrupamento são informados acerca da constituição desta equipa e dos seus objetivos? Como?
9. E os restantes elementos da comunidade educativa de que forma são informados?
10. Na tua opinião a equipa de autoavaliação funciona de uma forma autónoma e crítica?
11. Esta equipa reúne com que frequência?
12. Os elementos da equipa têm formação específica na área da autoavaliação? (NOTA: Construção de instrumentos?)
13. Quais os documentos orientadores utilizados pela EAA? (NOTA: PE, PI.....)
14. Há um plano de ação para a autoavaliação do Agrupamento?
15. São avaliadas todas as áreas anualmente? Quem decide o que se avalia em cada ano? (NOTA: A equipa de AA? A Direção?)
16. Relativamente à recolha de dados como é feita? (NOTA 1: Quem recolhe os dados dos relatórios das estruturas? Como é feita a articulação? NOTA 2: a quem se dirigem os questionários?)
17. Como é feita a análise da informação recolhida?
18. Todos os dados recolhidos são analisados?

19. De que forma é feita a divulgação dos resultados? (NOTA: São divulgados integralmente? Ou um resumo?) (NOTA: Como se pode melhorar a divulgação e discussão dos resultados?)
20. Depois de analisados os resultados é elaborado um plano de melhoria? (NOTA: Por quem?)
21. Como é garantida a participação de toda a comunidade educativa? (NOTA: docentes, EE alunos)
22. O Agrupamento efetua a monitorização dos planos de melhoria? (NOTA: monitorização são desenvolvidos com vista a acompanhar/supervisionar a implementação do plano?)
23. Que alterações ao nível da organização se verificaram como resultado da última AA?
24. De que forma teve impacto na organização? (NOTA 1: organização dos grupos/turmas, constituição e funcionamento das equipas educativas, trabalho colaborativo, gestão dos espaços e serviços, avaliação da eficácia dos projetos, parcerias e soluções.
- 24.1 Que alterações ao nível do desenvolvimento curricular se verificaram como resultado da última AA?
- 24.2 E ao nível da melhoria do processo de ensino e aprendizagem se verificaram como resultado da última AA? (NOTA : Os docentes mudaram as estratégias em sala de aula? Educação inclusiva?)
25. Que pontos fortes identificas no processo de autoavaliação do Agrupamento?
26. E, caso existam, que constrangimentos e pontos fracos identifica no processo de autoavaliação do Agrupamento?

**EXTRA SE NECESSÁRIO** : As necessidades de formação surgem como resultado da AA? Como é feito o plano de formação do Agrupamento?

27. Gostaria agora de colocar algumas questões de caracterização.

27.1 Podes, por favor, dizer-me a tua idade?

27.2 E quais são as tuas Habilitações académicas?

27.3 Grupo de recrutamento?

27.4 Tempo de serviço?

27.5 Há quanto tempo prestas serviço neste Agrupamento?

28 Para finalizar, há alguma questão/temática que não tenha sido abordada e que gostasses de acrescentar? Ou aprofundar algum aspeto...

Obrigada pelas tuas respostas.

## **APÊNDICE 7 – GUIÃO ENTREVISTA PRESIDENTE CG**

A presente entrevista ao Presidente do Conselho Geral do Agrupamento, enquadra-se num trabalho de investigação, que está a ser realizado, no âmbito do Curso de Mestrado em Administração Educacional, da Escola Superior de Educação de Santarém.

O tema do trabalho é “a autoavaliação como estratégia para a melhoria da qualidade do serviço prestado - estudo de caso, num Agrupamento de escolas”. Com esta entrevista pretende-se conhecer as perceções do Presidente do Conselho Geral, sobre o processo de autoavaliação e as mudanças produzidas depois de analisados os resultados.

O entrevistado aceitou a gravação da entrevista, através da assinatura do consentimento informado.

Bom dia

1. Na tua perspetiva, qual a importância da autoavaliação nas escolas?
2. Desde quando o Agrupamento realiza autoavaliação? De quem partiu a motivação para a realização da autoavaliação?
3. E neste Agrupamento o que se pretende ao realizar a autoavaliação? Quais são os objetivos?
4. De que forma o Conselho Geral foi envolvido na decisão do Agrupamento fazer a sua autoavaliação?

5. Na tua opinião a autoavaliação deve ter como referencial a avaliação externa feita pela IGEC ou deve avaliar o que foi definido como prioridade no Projeto Educativo? (NOTA E deve abordar o plano de ação do diretor?)
6. O Conselho Geral pronunciou-se sobre as prioridades relativamente ao processo de autoavaliação?
7. Atualmente quando é feita a autoavaliação neste Agrupamento?
8. Podes dizer-me como se processa atualmente a autoavaliação no Agrupamento? (NOTA: Há uma equipa? Há ajuda externa?)
9. No caso de haver equipa. Integras a equipa? Na tua opinião o Conselho Geral deve estar representado?
  - 9.1 Quais os critérios utilizados para a seleção dos elementos da equipa de autoavaliação atual? (NOTA: Quem indicou os elementos para a equipa? NOTA 2: O Conselho Geral teve alguma influência na elaboração dos critérios?)
10. Na tua opinião a equipa de autoavaliação funciona de uma forma autónoma e crítica?
11. Como é que o Conselho Geral analisa o relatório da autoavaliação? Emitem recomendações?
12. Depois de analisados os resultados é elaborado um plano de melhoria. O Conselho Geral emite recomendações para a elaboração deste plano?
13. Que alterações ao nível da organização se verificaram como resultado da última AA?
14. Consideras que houve uma melhoria nos serviços prestados pelo Agrupamento como resultado da última AA?
15. Que pontos fortes identificas no processo de autoavaliação do Agrupamento?
16. E, caso existam, que constrangimentos e pontos fracos identifica no processo de autoavaliação do Agrupamento?

17. Gostaria agora de colocar algumas questões de caracterização.

17.1 Podes, por favor, dizer-me a tua idade?

17.2 E quais são as tuas Habilitações académicas?

17.3 Grupo de recrutamento?

17.4 Tempo de serviço?

17.5 Há quanto tempo prestas serviço neste Agrupamento?

18 Para finalizar, há alguma questão/temática que não tenha sido abordada e que gostasses de acrescentar? Ou aprofundar algum aspeto...

Obrigada pelas tuas respostas.

## **APÊNDICE 8 – GUIÃO ENTREVISTA REPRESENTANTE PND**

A presente entrevista à Representante do Pessoal Não docente na equipa de autoavaliação, enquadra-se num trabalho de investigação, que está a ser realizado, no âmbito do Curso de Mestrado em Administração Educacional, da Escola Superior de Educação de Santarém.

O tema do trabalho é “a autoavaliação como estratégia para a melhoria da qualidade do serviço prestado - estudo de caso, num Agrupamento de escolas”. Com esta entrevista pretende-se conhecer as perceções da Representante do Pessoal Não Docente na equipa de autoavaliação, sobre o processo de autoavaliação e as mudanças produzidas depois de analisados os resultados.

A entrevistada aceitou a gravação da entrevista, através da assinatura do consentimento informado.

Bom dia

1. Na sua perspetiva, qual a importância da autoavaliação nas escolas?
2. E neste Agrupamento sabe se se faz autoavaliação? Como soube? Como foi feita a divulgação?
3. Sei que pediu recentemente transferência para outro serviço, no entanto como ex-chefe dos SAE, integrou a equipa de autoavaliação? Como foi nomeada para a equipa?
4. Pode dizer-me como foi a sua participação no processo de autoavaliação do Agrupamento? (NOTA: Construção de instrumentos, análise de resultados, elaboração do relatório, ....)

5. No caso de integrar a equipa: Na sua opinião a equipa de autoavaliação funciona de uma forma autónoma e crítica?
6. Sabe se há um plano de ação para a autoavaliação do Agrupamento?
7. De que forma é feita a divulgação dos resultados? (NOTA: São divulgados integralmente? Ou um resumo?) (NOTA: Como se pode melhorar a divulgação e discussão dos resultados?)
8. Depois de analisados os resultados sabe se é elaborado um plano de melhoria? (NOTA: Por quem?)
9. Que alterações/mudanças verificou ao nível dos serviços de administração escolar? E nos restantes?
  
10. Gostaria agora de colocar algumas questões de caracterização.
  - 10.1 Pode, por favor, dizer-me a sua idade?
  - 10.2 E quais são as suas Habilitações académicas?
  - 10.3 Qual o seu tempo de serviço?
  - 10.4 Quanto tempo prestou serviço neste Agrupamento?
- 11 Para finalizar, há alguma questão/temática que não tenha sido abordada e que gostasse de acrescentar? Ou aprofundar algum aspeto...

Obrigada pelas suas respostas.

## **APÊNDICE 9 – GUIÃO ENTREVISTA REPRESENTANTE ALUNOS**

A presente entrevista ao Representante dos Alunos na equipa de autoavaliação do Agrupamento, enquadra-se num trabalho de investigação, que está a ser realizado, no âmbito do Curso de Mestrado em Administração Educacional, da Escola Superior de Educação de Santarém.

O tema do trabalho é “a autoavaliação como estratégia para a melhoria da qualidade do serviço prestado - estudo de caso, num Agrupamento de escolas”. Com esta entrevista pretende-se conhecer as perceções do Representante dos Alunos na equipa de autoavaliação do Agrupamento, sobre o processo de autoavaliação e as mudanças produzidas depois de analisados os resultados.

O entrevistado aceitou a gravação da entrevista, através da assinatura do consentimento informado.

Bom dia

1. És um dos 6 alunos que integram a equipa de autoavaliação do Agrupamento.  
Podes dizer-me como integraste a equipa?
2. Podes dizer-me como tem sido a tua participação no processo de autoavaliação do Agrupamento? (NOTA: Construção de instrumentos, análise de resultados, elaboração do relatório, ....)
3. Na tua opinião a equipa de autoavaliação funciona de uma forma autónoma e crítica?
4. Sabes se há um plano de ação para a autoavaliação do Agrupamento? É divulgado?

5. Na tua opinião qual é a razão ou quais são as razões que levaram este Agrupamento a implementar a autoavaliação?
6. Consideras importante que o Agrupamento realize a autoavaliação? Porquê?
7. Na tua perspetiva, qual a importância da autoavaliação nas escolas?
8. Como tiveste conhecimento dos resultados da autoavaliação?
9. Sabes dizer-me de que forma é feita a divulgação dos resultados para a comunidade educativa? (NOTA: São divulgados integralmente? Ou um resumo?)  
(NOTA: Como se pode melhorar a divulgação e discussão dos resultados?)
10. O que fazem os alunos com esses resultados? Discutem-nos com os colegas?  
Como?
11. Depois de analisados os resultados sabes se é elaborado um plano de melhoria? (NOTA: Por quem? )
12. Os alunos participam na elaboração desse plano?
13. Que alterações/mudanças verificaste no Agrupamento como resultado da autoavaliação?
14. Gostaria agora de colocar algumas questões de caracterização.
  - 14.1 Podes, por favor, dizer-me a sua idade?
  - 14.2 Que ano de escolaridade frequentas?
15. Para finalizar, há alguma questão/temática que não tenha sido abordada e que gostasse de acrescentar? Ou aprofundar algum aspeto...

Obrigada pelas suas respostas.

## **APÊNDICE 10 – GUIÃO ENTREVISTA REPRESENTANTE EE**

A presente entrevista à Presidente da Associação de Pais e Encarregados e Educação, enquadra-se num trabalho de investigação, que está a ser realizado, no âmbito do Curso de Mestrado em Administração Educacional, da Escola Superior de Educação de Santarém.

O tema do trabalho é “a autoavaliação como estratégia para a melhoria da qualidade do serviço prestado - estudo de caso, num Agrupamento de escolas”. Com esta entrevista pretende-se conhecer as perceções da Presidente da Associação de Pais e Encarregados e Educação, sobre o processo de autoavaliação e as mudanças produzidas depois de analisados os resultados.

A entrevistada aceitou a gravação da entrevista, através da assinatura do consentimento informado.

Bom dia

1. É Presidente da Associação de Pais e Encarregados de Educação e integra a equipa de autoavaliação do Agrupamento. Pode dizer-me como integrou a equipa?
2. Pode dizer-me como tem sido a sua participação no processo de autoavaliação do Agrupamento? (NOTA: Construção de instrumentos, análise de resultados, elaboração do relatório, ....)
3. Na sua opinião a equipa de autoavaliação funciona de uma forma autónoma e crítica?
4. Sabe se há um plano de ação para a autoavaliação do Agrupamento? É divulgado?

5. Na sua opinião qual é a razão ou quais são as razões que levaram este Agrupamento a implementar a autoavaliação?
6. Considera importante que o Agrupamento realize a autoavaliação? Porquê?
7. Na sua perspetiva, qual a importância da autoavaliação nas escolas?
8. Como tomou conhecimento dos resultados da autoavaliação?
9. Sabe dizer-me de que forma é feita a divulgação dos resultados para a comunidade educativa? (NOTA: São divulgados integralmente? Ou um resumo?)  
(NOTA: Como se pode melhorar a divulgação e discussão dos resultados?)
10. Como Presidente da Associação de Pais e EE o que faz com esses resultados?
11. São analisados na associação? São discutidos com os restantes EE? Como?
12. Depois de analisados os resultados sabe se é elaborado um plano de melhoria?
13. Os EE participam na elaboração desse plano? Ou só a Associação?
14. Que alterações/mudanças verificou no Agrupamento como resultado da autoavaliação?
15. Gostaria agora de colocar algumas questões de caracterização.
- 15.1 Pode, por favor, dizer-me a sua idade?
- 15.2 E quais são as suas Habilitações académicas?
- 15.3 Há quanto tempo é Presidente da APEE do Agrupamento?
16. Para finalizar, há alguma questão/temática que não tenha sido abordada e que gostasse de acrescentar? Ou aprofundar algum aspeto...

Obrigada pelas suas respostas

## APÊNDICE 11 – CONSENTIMENTO INFORMADO

  
**CONSENTIMENTO INFORMADO**

“A autoavaliação como estratégia para a melhoria da qualidade do serviço prestado - estudo de caso, num Agrupamento de escolas”

Eu, \_\_\_\_\_ na qualidade de \_\_\_\_\_ do Agrupamento de Escolas \_\_\_\_\_ declaro ser de livre vontade a minha participação na investigação supracitada, levada a cabo pela estudante de Mestrado, Maria Micaela Calado Pereira Borges Leitão, da Escola Superior de Educação de Santarém e que visa:

- *Compreender em que medida a autoavaliação contribui para a melhoria do serviço prestado pelo Agrupamento?*

- *Conhecer como decorre o processo de autoavaliação no Agrupamento?*

- *Identificar as mudanças no Agrupamento decorrentes do resultado da autoavaliação?*

De acordo com o regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu do Conselho Europeu de 27 de abril de 2016, e as suas especificidades nacionais – Lei nº 58/2019, de 8 de agosto e Lei nº 59/2019, de 8 de agosto:

- Confirmo que compreendo em pleno o que é esperado neste estudo.

- Autorizo que a entrevista que me irá ser realizada no âmbito do referido estudo seja áudio-gravada, para efeitos de transcrição e que os dados recolhidos na mesma sejam tratados e divulgados com caráter de anonimato.

- Dou o meu consentimento para que os dados recolhidos na entrevista sejam tratados e divulgados com caráter de anonimato e possam ser usados no estudo, em conferências e publicações de âmbito académico.

- Confirmo que li e compreendi todas as informações acima listadas e que aceito participar neste estudo.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024

\_\_\_\_\_

## ANEXOS

## ANEXO I – QUADRO DE REFERÊNCIA DA AVALIAÇÃO EXTERNA



Atualização aprovada por despacho do Senhor Ministro da Educação em 23-03-2023

### Avaliação Externa das Escolas

#### Quadro de referência

#### Domínios, campos de análise, referentes e indicadores

O quadro de referência do terceiro ciclo da Avaliação Externa das Escolas estrutura-se em quatro domínios – *Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados* – abrangendo um total de doze campos de análise. Os campos de análise são explicitados por um conjunto de referentes e indicadores.

Autoavaliação	Campos de análise	Referentes	Indicadores
	1. Desenvolvimento	Organização e sustentabilidade da autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento(s) sistemático(s) de autoavaliação da escola</li> <li>- Articulação da autoavaliação da escola com os restantes processos de avaliação que ocorrem na escola (Biblioteca escolar, EMAEI, monitorização e avaliação dos diversos projetos e iniciativas de inovação curricular e pedagógica, ...)</li> <li>- Auscultação e participação abrangentes da comunidade educativa</li> </ul>
		Planeamento estratégico da autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequação da autoavaliação à realidade da escola</li> <li>- Centralidade do processo de ensino e aprendizagem</li> <li>- Existência de estratégias de comunicação e de reflexão acerca dos</li> </ul>
	2. Consistência e impacto	Consistência das práticas de autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrangência do processo de recolha de dados</li> <li>- Rigor do processo de análise dos dados</li> <li>- Melhoria contínua do processo de autoavaliação</li> <li>- Monitorização e avaliação das ações de melhoria (designadamente as medidas curriculares, os recursos e as estruturas de suporte à</li> </ul>

	Impacto das práticas de autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidências da autoavaliação na melhoria organizacional da escola (organização dos grupos/turmas, constituição e funcionamento das equipas educativas, trabalho colaborativo, gestão dos espaços e serviços, avaliação da eficácia dos projetos, parcerias e soluções, ...)</li> <li>- Evidências da autoavaliação na melhoria do desenvolvimento curricular (designadamente a exequibilidade e adequação das opções curriculares e/ou dos planos de inovação aos contextos da comunidade escolar)</li> <li>- Evidências da autoavaliação na melhoria do processo de ensino e de aprendizagem</li> <li>- Evidências da autoavaliação na definição das necessidades de formação contínua e avaliação do seu impacto</li> <li>- Evidências do contributo da autoavaliação para a melhoria da educação inclusiva (implementação das medidas curriculares, ...)</li> </ul>
--	---------------------------------------	--

	Campos de análise	Referentes	Indicadores
<b>Liderança e gestão</b>	1. Visão e estratégia	Visão estratégica orientada para a qualidade das aprendizagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição clara da visão que sustenta a ação da escola com vista à consecução do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e dos valores e princípios da educação inclusiva (designadamente ao nível das orientações para o planeamento, desenvolvimento e avaliação dos processos de ensino e aprendizagem)</li> <li>- Visão partilhada por todos e mobilizadora da sua ação (educação inclusiva e qualidade da educação entendidas como inter-relacionadas, designadamente por alunos e pais e encarregados de educação)</li> </ul>
		Documentos orientadores da escola	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza e coerência entre os documentos orientadores da ação da escola</li> <li>- Clareza e coerência dos objetivos, metas e estratégias definidos no projeto educativo</li> <li>- Relevância das opções curriculares constantes dos documentos da escola para o desenvolvimento de todas as áreas de competências consideradas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória</li> </ul>
	2. Liderança	Mobilização da comunidade educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação da ação para o cumprimento das metas e objetivos educacionais</li> <li>- Motivação das pessoas, desenvolvimento profissional e gestão de conflitos</li> <li>- Incentivo à participação na escola das crianças e alunos, pais e encarregados de educação (mecanismos para promover a participação e para a resolução de conflitos ou divergências)</li> <li>- Valorização dos diferentes níveis de liderança, nomeadamente as</li> </ul>
		Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo ao desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras face ao contexto</li> <li>- Parcerias com outras instituições e agentes da comunidade que mobilizem recursos e promovam, assim, o acesso às aprendizagens e a qualidade das mesmas (programas e projetos, ligação a instituições de ensino superior, participação em redes de escolas, ...)</li> </ul>

	Campos de análise	Referentes	Indicadores
Liderança e gestão	3. Gestão	Práticas de gestão e organização das crianças e dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevalência e aplicação de critérios pedagógicos na constituição e gestão dos grupos e turmas</li> <li>- Flexibilidade na gestão do trabalho com os grupos e turmas (em regime presencial, misto e/ou a distância)</li> <li>- Existência, consistência e divulgação na comunidade educativa de critérios na aplicação de medidas disciplinares aos alunos</li> </ul>
		Ambiente escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção de um ambiente escolar desafiador da aprendizagem</li> <li>- Promoção de um ambiente escolar seguro, saudável e ecológico</li> <li>- Promoção de um ambiente escolar socialmente acolhedor, inclusivo</li> </ul>
		Organização, afetação e formação dos recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza de critérios (informação e acessibilidade) para a disponibilização dos recursos humanos</li> <li>- Distribuição e gestão dos recursos humanos de acordo com as potencialidades, expectativas e necessidades das crianças e alunos, valorizando a diversidade e promovendo a equidade e a inclusão</li> <li>- Gestão dos recursos que valorize as pessoas, o seu desenvolvimento profissional e bem-estar</li> <li>- Gestão dos recursos humanos que impulse a autonomia e a diversidade organizativa</li> <li>- Práticas de formação contínua de todos os profissionais, por iniciativa da escola, adequadas às necessidades identificadas e às</li> </ul>
		Organização e afetação dos recursos materiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza de critérios (informação e acessibilidade) para a disponibilização dos recursos materiais</li> <li>- Opções tomadas com impactos positivos na qualidade das aprendizagens (incluindo os recursos disponibilizados <i>online</i>)</li> <li>- Opções tomadas tendo em conta as potencialidades, expectativas e necessidades das crianças e alunos, valorizando a diversidade e promovendo a equidade e a inclusão</li> <li>- Opções monitorizadas e ajustadas quando necessário (designadamente as competências digitais e os recursos</li> </ul>
		Comunicação interna e externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidade e eficácia dos circuitos de comunicação interna e externa</li> <li>- Rigor no reporte de dados às entidades competentes</li> <li>- Adequação da informação ao público-alvo</li> <li>- Acesso à informação da escola pela comunidade educativa (designadamente no que concerne aos valores e princípios e às linhas de atuação para a educação inclusiva, oferta educativa e mecanismos de certificação das aprendizagens)</li> <li>- Divulgação da informação respeitando princípios éticos e</li> </ul>

	<b>Campos de análise</b>	<b>Referentes</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Prestação do serviço educativo</b>	1. Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos	Desenvolvimento pessoal e emocional das crianças e dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção da autonomia e responsabilidade individual</li> <li>- Promoção da participação e envolvimento na comunidade</li> <li>- Promoção de uma atitude de resiliência</li> </ul>
		Apoio ao bem-estar das crianças e alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades de apoio ao bem-estar pessoal e social (promoção do sentido de pertença ao grupo/turma e à escola, fomento da socialização com os pares e da segurança no espaço da escola e apoio nas várias transições ao longo do percurso escolar)</li> <li>- Medidas de prevenção e proteção de comportamentos de risco (designadamente em termos digitais)</li> <li>- Reconhecimento e respeito pela diversidade</li> </ul>
	2. Oferta educativa e gestão curricular	Oferta educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respostas educativas adaptadas às necessidades de formação dos alunos com vista ao desenvolvimento do <i>Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória</i></li> <li>- Valorização da dimensão lúdica no desenvolvimento das atividades de animação e de apoio às famílias/atividades de enriquecimento curricular</li> <li>- Adequação da oferta educativa aos interesses dos jovens e dos adultos e às necessidades de formação da comunidade envolvente</li> <li>- Práticas de organização e gestão do currículo e da aprendizagem para uma educação inclusiva (gestão flexível e personalizada do currículo em função das necessidades identificadas e dos recursos disponíveis)</li> <li>- Integração curricular de atividades culturais, científicas, artísticas e</li> </ul>
		Inovação curricular e pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto nas aprendizagens das iniciativas de inovação curricular e/ou pedagógica (designadamente Planos de Inovação)</li> <li>- Adoção de medidas inovadoras de suporte às aprendizagens e à inclusão que promovam a igualdade de oportunidades de acesso ao currículo</li> </ul>
		Articulação curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulação vertical entre níveis, anos e ciclos de educação e ensino, assumindo uma gestão integrada e articulada do currículo, tendo em consideração os documentos curriculares de referência</li> <li>- Articulação horizontal ao nível do planeamento e do desenvolvimento curricular, tendo em consideração os documentos curriculares de referência</li> <li>- Articulação com as atividades de animação e de apoio às famílias/atividades de enriquecimento curricular</li> <li>- Projetos transversais no âmbito da estratégia de educação para a</li> </ul>

Prestação do serviço educativo	Campos de análise	Referentes	Indicadores
	3. Ensino, aprendizagem e avaliação	Estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégias diversificadas com vista à melhoria das aprendizagens, incluindo o desenvolvimento da autonomia, do espírito crítico, a resolução de problemas e o trabalho em equipa</li> <li>- Recurso privilegiado a metodologias ativas que valorizem o papel da criança/aluno na construção das suas aprendizagens (metodologia de projeto, trabalho autónomo, atividades experimentais, ...)</li> <li>- Recurso a estratégias de aprendizagem cooperativa e ao trabalho colaborativo entre crianças/alunos (ao nível da realização de tarefas, da regulação interpares, mentorias, ...)</li> <li>- Estratégias para a manutenção de ambientes de sala de aula</li> </ul>
		Promoção da equidade e inclusão de todas as crianças e de todos os alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequação e eficácia das medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão das crianças e dos alunos (designadamente o envolvimento de todos os profissionais na implementação e no reajustamento dos apoios necessários)</li> <li>- Ações para a melhoria dos resultados das crianças e alunos em grupos de risco, como os oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos</li> <li>- Práticas de promoção da excelência escolar</li> </ul>
		Avaliação para e das aprendizagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidade de práticas, técnicas e instrumentos de recolha de informação para a avaliação, adequados aos destinatários e ao tipo de informação a recolher</li> <li>- Qualidade e regularidade da informação devolvida às crianças e aos alunos para regulação das suas aprendizagens (com base em critérios e descritores de desempenho nos ensinos básico e secundário)</li> <li>- Sistematicidade de práticas de auto e heteroavaliação das aprendizagens, pelas crianças e os alunos</li> <li>- Triangulação de informação com outros docentes para um maior rigor e fiabilidade da avaliação (formativa e sumativa)</li> <li>- Utilização primordial da avaliação com finalidade formativa, para orientar as intervenções pedagógicas reajustando as estratégias com vista à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem</li> <li>- Mobilização da informação constante em relatórios de avaliação interna e externa para reorientar a ação pedagógica</li> </ul>

	<b>Campos de análise</b>	<b>Referentes</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Prestação do serviço educativo</b>	3. Ensino, aprendizagem e avaliação (continuação)	Recursos educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de recursos educativos diversificados [TIC, biblioteca escolar, centro de recursos educativos, recursos educativos digitais (incluindo manuais) ...]</li> <li>- Adequação dos recursos educativos às características e contextos das crianças e dos alunos (em situação de ensino presencial, misto e/ou a distância)</li> </ul>
		Envolvimento das famílias na vida escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidade de formas de participação das famílias na escola</li> <li>- Envolvimento dos pais e encarregados de educação no processo educativo do seu educando (qualidade e regularidade da informação devolvida às famílias, mobilização dos RIPA, recolha de informação relevante facultada pelas famílias, ...)</li> <li>- Eficácia das medidas adotadas pela escola para envolver os pais e encarregados de educação no acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos (designadamente a participação efetiva na equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva)</li> </ul>
	4. Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva	Mecanismos de autorregulação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consistência das práticas de autorregulação no desenvolvimento do currículo</li> <li>- Contribuição da autorregulação para a melhoria da prática letiva</li> </ul>
		Mecanismos de regulação por pares e trabalho colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consistência das práticas de regulação por pares</li> <li>- Formas de colaboração sistemática nos diferentes níveis da planificação e desenvolvimento da atividade letiva</li> <li>- Partilha de práticas científico-pedagógicas relevantes</li> <li>- Reflexão sobre a eficácia das diferentes metodologias de ensino e aprendizagem aplicadas</li> <li>- Contribuição da regulação por pares para a melhoria da prática</li> </ul>
		Mecanismos de regulação pelas lideranças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consistência das práticas de regulação pelas lideranças</li> <li>- Contribuição da regulação pelas lideranças para a melhoria da prática letiva</li> </ul>

	<b>Campos de análise</b>	<b>Referentes</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Resultados</b>	1.Resultados académicos <sup>1</sup>	Resultados do ensino básico geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentagem dos alunos da escola que conclui o 1.º ciclo até quatro anos após a entrada no 1.º ano</li> <li>- Percentagem dos alunos da escola que conclui o 2.º ciclo até dois anos após a entrada no 5.º ano</li> <li>- Percentagem dos alunos da escola que conclui o 3.º ciclo até três anos após a entrada no 7.º ano</li> </ul>
		Resultados do ensino secundário científico-humanístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentagem dos alunos da escola que conclui em três anos o ensino secundário nos cursos científico-humanísticos</li> </ul>
		Resultados do ensino secundário profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentagem dos alunos da escola que conclui o ensino secundário profissional até três anos após ingressar na oferta, entre os que vieram diretamente do 3.º ciclo</li> </ul>
		Resultados do ensino secundário artístico especializado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentagem dos alunos da escola que conclui o ensino artístico especializado integrado até três anos após ingressar na oferta, entre os que vieram diretamente do 3.º ciclo</li> </ul>
		Resultados de outras ofertas formativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxas de conclusão da oferta dentro do número de anos previsto</li> </ul>
		Resultados de educação e formação de adultos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentagem de adultos certificados (totalmente) em cursos de educação e formação de adultos, face aos que iniciaram a oferta</li> <li>- Taxas anuais de transição (com conclusão de todos os módulos) dos alunos matriculados no ensino secundário recorrente em regime presencial</li> </ul>
		Resultados para a equidade, inclusão e excelência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados dos alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos, de origem imigrante</li> <li>- Resultados dos alunos com relatório técnico-pedagógico, programa educativo individual e/ou com plano individual de transição</li> <li>- Resultados das medidas de desenvolvimento e valorização dos alunos de excelência</li> <li>- Assimetrias internas de resultados</li> </ul>

	<b>Campos de análise</b>	<b>Referentes</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Resultados</b>	2. Resultados sociais	Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades desenvolvidas na escola da iniciativa das crianças e dos alunos</li> <li>- Participação das crianças e alunos nas iniciativas da escola para a formação pessoal e cidadania</li> <li>- Participação dos alunos em diferentes estruturas e órgãos da escola</li> <li>- Percentagem de alunos retidos por faltas</li> </ul>
		Cumprimento das regras e disciplina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentagem das ocorrências em que foram aplicadas medidas disciplinares sancionatórias</li> <li>- Participação das crianças e dos alunos na construção das normas e códigos de conduta</li> <li>- Exemplos de tratamento dos incidentes disciplinares</li> </ul>
		Solidariedade e cidadania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho voluntário</li> <li>- Ações de solidariedade</li> <li>- Ações de apoio à inclusão</li> </ul>
		Impacto da escolaridade no percurso dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inserção académica dos alunos</li> <li>- Inserção profissional dos alunos</li> <li>- Inserção dos alunos com plano individual de transição na vida pós-</li> </ul>
	3. Reconhecimento da comunidade	Grau de satisfação da comunidade educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceção dos alunos acerca da escola</li> <li>- Perceção dos encarregados de educação acerca da escola</li> <li>- Perceção da comunidade educativa da escola</li> </ul>
		Valorização dos sucessos dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativas destinadas a valorizar os resultados académicos</li> <li>- Iniciativas destinadas a valorizar os resultados sociais</li> </ul>
		Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento por parte da sociedade local e nacional</li> <li>- Envolvimento da escola em iniciativas locais</li> <li>- Disponibilização dos espaços e equipamentos da escola para atividades da comunidade</li> <li>- Participação de adultos em ofertas de educação e formação</li> <li>- Participação da comunidade local em iniciativas de carácter formativo organizadas pela escola (workshops, palestras, sessões de</li> </ul>