

Ricardo Nuno Da Silva Vieira

**Os constrangimentos das Equipas de
Autoavaliação nas escolas de 2º e 3º ciclos da RAM**



Porto, 2018

Ricardo Nuno Da Silva Vieira

**Os constrangimentos das Equipas de
Autoavaliação nas escolas de 2º e 3º ciclos da RAM**



Porto, 2018

Ricardo Nuno Da Silva Vieira

**Os constrangimentos das Equipas de
Autoavaliação nas escolas de 2º e 3º ciclos da RAM**

Assinatura

Projeto de investigação apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Docência e Gestão da Educação na área de Administração Escolar e Administração Educacional, realizado sob a orientação da Professora Doutora Fátima Coelho.

Porto, 2018

Resumo

A obrigatoriedade da avaliação interna das escolas públicas do ensino básico e secundário surge com a publicação da Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro. Na Região Autónoma da Madeira (RAM), tendo em conta a especificidade e contexto regional, a publicação da Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro, veio aprovar o regime jurídico da Aferição da Qualidade do Sistema Educativo Regional, a autoavaliação dos estabelecimentos educativos da RAM.

Neste trabalho de investigação, propõe-se realizar um estudo que tem como objetivos, os seguintes: Compreender qual a perceção dos modelos de Autoavaliação (AA) aplicados nas escolas do 2º e 3º Ciclos da RAM pelas Equipas de Autoavaliação (EAA); Identificar o estado atual de implementação da AA nestas escolas e os constrangimentos sentidos pelas EAA, bem como, Averiguar se os planos de melhoria têm consecução por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA.

A metodologia utilizada neste trabalho de projeto foi qualitativa e como técnica de recolha de dados foram aplicadas entrevistas semiestruturadas em cinco escolas e a cinco participantes, que coordenam as EAA das referidas escolas. Para a análise e interpretação dos resultados obtidos foi utilizada a análise de conteúdo.

O estudo permite afirmar que as escolas atualmente desenvolvem um dispositivo de AA, baseado no Referencial Comum de Avaliação, emanado pela Secretaria Regional de Educação (SRE). Outra inferência prende-se com os principais constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AA, mencionadas pelas coordenadoras, nomeadamente: a formação específica dos professores (ou a falta dela), as resistências internas por parte dos colegas, a falta de espaços para as equipas poderem trabalhar, a falta de tempos horários em comum e por vezes a falta de material informático. Pode-se deduzir também que a generalidade das escolas produz planos graduais de melhoria na sequência da AA, sendo estes aproveitados pelo órgão de gestão com o propósito de implementar as mudanças necessárias para que ocorra uma melhoria da escola.

Palavras-chave: Autoavaliação de escola; Sistema Aferição da Qualidade do Sistema Educativo Regional; Equipas de autoavaliação.

Abstract

The internal evaluation of public schools, in basic and secondary education, has become compulsory, with the publication of Law number 31/2002, of 20th December. In the autonomous region of Madeira (RAM), having in account its specificity and regional context, the publication of the ordinance No. 245/2014 of 23rd December, approved the legal regime for gauging the quality of the region's educational system, the self-assessment of the educational establishments in the region.

With this research work, I propose myself to carry out a study with the following purposes: Understand the perception of self evaluation models applied in high schools in Madeira Island by self evaluation teams; Identify the present situation of the self evaluation process in these schools and the constraints teams have faced during their work, as well as find out if improvement plans are followed by school boards considering the results obtained with self evaluation.

The methodology used in this research was a qualitative one and the techniques of data collection were the semi-structured interviews to five schools and five participants who are in charge of coordinating the self evaluation process in their schools. To analyse and evaluate the results obtained the technique used was contents analysis.

This study confirms that nowadays schools are currently developing a self-assessment device, based on the Common Assessment Referential, issued by the Regional Board for Education. Another inference relates to the main constraints felt by the self-assessment teams in the implementation of the self-assessment process, mentioned by the coordinators, namely: the teachers' specific formation (or the lack of it), the internal resistance of the colleagues, the lack of work spaces for the teams as well as the lack of common working time and sometimes the lack of computer material. We can also infer that schools in general produce gradual improvement plans in the sequence of the self-assessment process, which the management organs make use of with the purpose of implementing the necessary changes so that an improvement can occur in schools.

Keywords: School self-evaluation; Gauging System of Quality of the education system; Self-assessment teams.

Dedicatória

Aos meus tios, Maria do Céu e Duarte Mendonça, que já se despediram desta vida, proporcionando-me, no entanto, educação e conhecimento, bem como, à minha família, de modo muito especial à minha mulher Daniela, pelo incentivo e apoio incondicional, que muito contribuiu para que a concretização deste trabalho fosse possível, pelos momentos de convívio adiados e acima de tudo, por me ajudar a ser quem hoje sou. Aos meus filhos Guilherme e Rodrigo, pela amizade, pelo apoio e pelas preciosas palavras de encorajamento e de força ao longo desta caminhada.

São a estes que presto este trabalho e a quem peço desculpa pela falta de atenção durante grande parte do tempo em que decorreu este mestrado.

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que se constituíram elementos fundamentais nesta etapa de desenvolvimento pessoal, profissional e científico e que de alguma forma contribuíram para a realização desta dissertação:

À Professora Doutora Fátima Coelho pela orientação dada ao trabalho, pela disponibilidade e pela sua transmissão de conhecimentos através de críticas construtivas e enriquecedoras.

Aos Professores Doutores, Luísa Saavedra, Leocádia Madeira e Orlando Fragata pela validação dos instrumentos de recolha de dados, questionário estruturado e guião da entrevista semiestruturada.

À Direção Regional de Educação pela autorização concebida para recolha de dados junto das escolas inquiridas.

Aos participantes nesta investigação, pela disponibilidade e colaboração, especialmente, aos Presidentes dos conselhos executivos das escolas em estudo e às coordenadoras da equipa de autoavaliação, no fornecimento da informação pretendida.

A todos que de forma direta ou indireta, contribuíram com a sua participação para a elaboração deste trabalho, fornecendo elementos e colaborando na recolha de informação e dados que lhe permitiram dar corpo.

A todos o meu profundo reconhecimento!

Índice

Resumo	vi
Abstract.....	vii
Dedicatória.....	viii
Agradecimentos	ix
Índice	x
Índice de Tabelas	xiv
Índice das Figuras	xiv
Índice dos Quadros	xv
Índice de Abreviaturas e Siglas	xv
I - Introdução	1
II - Conceção do estudo	3
1. Revisão da Literatura	3
1.1 O conceito e o sentido da avaliação.....	3
1.2 O papel crucial da avaliação das escolas.	5
1.3 Enquadramento legal da autoavaliação	8
1.4 Projeto de aferição da qualidade do sistema educativo regional: referencial de avaliação de escolas.....	14
1.5 A Equipa de autoavaliação	21
1.6 Processos de melhoria.....	23
III - Formulação do problema e perguntas de partida.....	24

1. Problemática	24
2. Perguntas de partida.....	26
3. Objetivos.....	26
IV - Metodologia	26
1. Metodologia de investigação	27
2. Campo de estudo.....	27
2.1 Seleção das escolas	27
3. Caracterização dos Participantes	28
4. Instrumentos e Procedimentos	29
5. Apresentação dos dados.....	32
6 – Análise e Discussão Dos Dados	34
V – Proposta do Projeto de Intervenção	55
1.1. Caracterização da Ação de Formação.	55
1.1.1. Designação.....	55
1.1.2. Razões justificativas.	55
1.1.3. Objetivos da ação formativa.	56
1.1.4. Conteúdos	57
1.1.5. Área e domínios de formação.	58
1.1.6. Modalidade de formação.	59
1.1.7. Duração.....	59

1.1.8. Destinatários/número de formandos.....	59
1.1.9. Metodologia de realização da ação.....	60
1.1.10. Critérios de avaliação dos formandos.....	60
1.1.11. Forma de avaliação da ação.....	61
1.1.12. Recursos.....	61
1.1.13. Bibliografia de apoio à ação de formação.	61
VI - Considerações Finais.....	63
VII – Referências Bibliográficas	69
VIII - Anexos.....	73
Anexo 1.....	73
Tabela 1. Referencial para recolha de informação no eixo dos Recursos	73
Tabela 2. Referencial para recolha de informação no eixo dos Processos	74
Tabela 3. Referencial para recolha e tratamento de informação no eixo dos Resultados.....	75
Anexo 2.....	76
Guião da entrevista realizada aos coordenadores das equipas de autoavaliação	76
Anexo 3.....	80
Formalização do pedido de autorização ao Diretor Regional de Educação para realizar entrevistas aos coordenadores de Equipa de autoavaliação (EAA) das escolas dos 2º e 3º Ciclos da RAM.	80
Anexo 3.1.....	81

Autorização concebida para a realização do estudo nas escolas da RAM pelo Diretor de Serviços de Investigação, Formação e Inovação Educacional através do ofício n.º1182.....	81
Anexo 4.....	82
Formalização do pedido de autorização aos Presidentes do Conselho Executivo para a realização das entrevistas semiestruturadas aos Coordenadores das EEA.	82
Anexo 5.....	83
Declaração de consentimento informado para a realização de entrevista	83
Anexo 6.....	84
Transcrição da entrevista gravada à coordenadora da EAA da escola E1.....	84
Anexo 7.....	89
Transcrição da entrevista gravada à coordenadora da EAA da escola E2.....	90
Anexo 8.....	96
Transcrição da entrevista gravada à coordenadora da EAA da escola E3.....	96
Anexo 9.....	101
Transcrição da entrevista gravada à coordenadora da EAA da escola E4....	101
Anexo 10.....	110
Transcrição da entrevista gravada à coordenadora da EAA da escola E5....	110
Anexo 11.....	117
Análise de conteúdo das entrevistas	117

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados	28
Tabela 2 - Conteúdos da Atividade Formativa	57
Tabela 3 – Calendarização da Atividade Formativa: mês e dia, por sessão	59
Tabela 4 – Duração da Atividade Formativa: número de horas presenciais conjuntas e de trabalho autónomo, por sessão.....	59
Tabela 5 – Metodologia de realização da ação, por sessão	60

Índice das Figuras

Figura 1. Passos a percorrer na organização da autoavaliação	7
Figura 2. Principais objetivos do sistema de aferição de acordo com o art. 3.º da Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro.....	12
Figura 3: Modelo de integração dos processos de autoavaliação e avaliação externa das escolas.....	16
Figura.4 – Ciclo avaliativo.	20
Figura 5: Representação da dimensão sobre os Modelos de AA.....	38
Figura 6: Representação da dimensão sobre as EAA.	49
Figura 7: Representação da dimensão sobre a implementação da AA.	53

Índice dos Quadros

Quadro I – Dimensão, categorias e subcategorias	32
Quadro II – Dimensão 1: Modelos de AA aplicados nas escolas do 2º e 3º Ciclos da RAM pelas EAA.....	35
Quadro III – Dimensão 2: Estado atual e constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola.	40
Quadro IV – Dimensão 3: Planos de melhoria por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA.	50

Índice de Abreviaturas e Siglas

AA	Autoavaliação
AAE	Autoavaliação de escola
DL	Decreto Lei
DLR	Decreto Legislativo Regional
DRRHAE	Direção Regional dos Recursos Humanos e da Administração Educativa
CCE	Conselho da Comunidade Educativa
CE	Conselho Executivo
CP	Conselho Pedagógico
EAA	Equipa de autoavaliação
EAQSER	Equipa da Aferição da Qualidade do Sistema Educativo Regional
PEE	Projeto educativo de escola
PLACE	Plataforma para a Comunidade Educativa
RAM	Região Autónoma da Madeira

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da
RAM

SRE Secretaria Regional de Educação

GAOPSER Gabinete de Apoio à Organização e Planeamento do Sistema Educativo
Regional

RAM Região Autónoma da Madeira

PAE Plano anual de escola

I - INTRODUÇÃO

Fortin (2003) define o conceito de investigação científica como sendo um “processo que permite resolver problemas ligados ao conhecimento de fenómenos do mundo real no qual vivemos”. Associar este conceito à educação permite desenvolver novos conhecimentos sobre o ensino, a aprendizagem e administração educacional, conhecimentos estes que resultam da procura de solução(ões) ou resposta(s) a um problema.

Em Portugal continental o processo de autoavaliação (AA) verifica-se há mais de uma década e iniciou-se com a aprovação da Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, sendo que até 2014, como afirma Areal (2014), “Não se verifica na Região Autónoma da Madeira (RAM) a exigência de um processo formal de AA, apesar de reconhecida como necessária, procedendo a maioria das escolas à mesma, embora de um modo informal.”. No ano escolar 2014/2015, surge em regime experimental como resultado da aplicação da Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro (artigo 18.º), verificando-se a sua aplicação formal apenas no presente ano.

Um dos problemas da autoavaliação das escolas (AAE) a nível regional prende-se com o facto de esta ser um processo recente, o que leva à inexistência de dinâmicas processuais para a sua operacionalização, além de que, ainda não se completou um ciclo avaliativo.

Através deste trabalho de projeto, pretende-se alicerçar os fundamentos do processo de AA abordando a questão: “Qual a perceção sobre as dificuldades sentidas pelas Equipa de Autoavaliação (EAA) na construção/implementação do processo de autoavaliação das escolas de 2º e 3º Ciclos da RAM?”, tendo como ponto de partida a identificação de constrangimentos constatados por essas equipas.

Com esta investigação pretende-se ainda contribuir para fortalecer a noção de a avaliação interna das escolas ser um processo que imperativamente passa por uma melhoria contínua. Espera-se incrementar assim, a capacidade de autorregulação e melhoria, podendo contribuir para que um maior número de autores da educação encararem a Avaliação interna como ferramenta de melhoria sustentada da escola.

A pertinência da investigação justifica-se, quer pela inexistência na RAM de um estudo de âmbito regional que foque as dificuldades sentidas pelas EAA, quer pela fase embrionária em que o processo de AAE se encontra na região, podendo deste modo contribuir para a melhoria da AAE na medida em que procura fomentar a análise crítica do trabalho desenvolvido pelas EAA.

O incentivo para a temática em estudo resulta do percurso académico do investigador, de início como aluno, mais tarde como professor, estudioso e observador. Acresce salientar que é uma área que importa aprofundar desde a passagem do autor pelo órgão de gestão de uma escola, a qual proporcionou um conhecimento mais abrangente sobre a dinâmica da mesma, apercebendo-se então, da necessidade de melhorar procedimentos e ao mesmo tempo enfatizar as boas práticas, sem, no entanto, existir um normativo legal que validassem estas ações perante a comunidade escolar. Deste modo, encara-se a AAE enquanto objeto de estudo, como uma via de transformação da qualidade das aprendizagens.

Parte-se para esta investigação sem opiniões impostas nem rigores dogmáticos, pois acredita-se na possibilidade da elaboração de uma perspetiva de avaliação informada, coerente, rigorosa e articulada. Nesta senda, a avaliação interna deverá constituir um processo que envolve “(...) os vários membros da comunidade educativa para a participação ativa no processo educativo enquanto processo inclusivo” e promova “(...) a confiança e credibilidade da comunidade no desempenho das estruturas da educação;” (alínea g) e h), do artigo 3.º, da Portaria n.º 245/2014, de 23 de dezembro).

Para terminar, apresenta-se a estrutura do presente trabalho de projeto, o qual além da introdução é constituído por cinco capítulos. Na introdução faz-se o enquadramento geral da temática em estudo, através da apresentação do tema, os principais objetivos, a pertinência da investigação e a formulação da pergunta de partida.

No primeiro capítulo focam-se o conceito, o sentido e o papel crucial da avaliação da escola, baseados na revisão da literatura, apoiada em alguns autores, como Afonso, Azevedo, Fialho, Leite e Ventura. Analisa-se o enquadramento legal da Autoavaliação, dando-se especial relevo à análise do referencial Comum de avaliação de escolas, inserido no Projeto de Aferição da Qualidade do Sistema Educativo Regional. Aborda-se os

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

aspectos teóricos referentes às equipas de autoavaliação bem como os referentes aos processos de melhoria.

No segundo capítulo, apresenta-se a formulação do problema, as perguntas de partida e os objetivos do projeto.

No terceiro capítulo, aborda-se as opções metodológicas, os processos de recolha de informação e de tratamento dos dados recolhidos. Realiza-se a análise e discussão dos dados.

No quarto capítulo, apresenta-se uma proposta do projeto de intervenção, que possa ser aproveitada pelas escolas como auxiliar ao desenvolvimento da sua AA.

No quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais do estudo, expondo as ideias principais que emergem deste trabalho.

II – CONCEÇÃO DO ESTUDO

1. Revisão da Literatura

1.1 O conceito e o sentido da avaliação

Afonso (2010, p.15), num artigo para a revista ELO, considera que, como em qualquer outra modalidade de avaliação,

“(…) a avaliação de uma organização educativa, nomeadamente quando se trata de uma organização pública, deve guiar-se por valores e princípios fundamentais entre os quais, a participação, o diálogo, a transparência, a justiça, e o rigor metodológico e ético, visando o conhecimento, o mais objetivo possível e das orientações definidas e a compreensão do processos pedagógicos, científicos, administrativos, relacionais, ou quaisquer outros, que estejam, direta ou indiretamente, relacionados com a educação.”

Por outro lado, como afirma Ventura (*Cit in* Gonçalves, 2013, p.19), é um facto incontornável que “A avaliação está na moda em muitos domínios, nomeadamente no mundo da educação. Este fenómeno tem-se verificado no domínio pedagógico a partir

dos anos sessenta e podemos dizer que hoje ele é um «universal» incontestável no âmbito da educação.”.

Em Portugal continental, a tradição de AAE do ensino básico e secundário é um acontecimento relativamente recente, fruto de mudanças internas e patente no desenvolvimento por parte das escolas de “dispositivos, instrumentos e processos diversos de autoavaliação, ainda que em graus muito heterogéneos, nomeadamente em termos de fundamentação e consistência teórico-metodológica.” (Afonso, 2010, p.349).

No continente, muitos dos processos de AAE em curso atualmente, são uma consequência do Programa de Avaliação Externa das Escolas, iniciado em 2006. No entanto, a implementação não foi pacífica, assistindo-se a “(...) um longo período de indiferença e até rejeição...” (Fialho, 2009, p.2), para depois evoluir favoravelmente no que respeita às “... atitudes dos vários intervenientes do sector educativo em relação à AAE e a aceitação gradual dessa prática no seio das comunidades educativas. Como fatores desta mudança destacam-se, quer a pressão exercida pelos rankings das escolas que induzem a vontade e a necessidade de cada escola explicar os resultados obtidos, quer as implicações dos resultados da avaliação externa das escolas nas cotas de professores avaliados com Muito Bom e Excelente (...)” (Fialho, 2009, p.3). Depreende-se então, que não está ainda instituída uma verdadeira cultura de AA e, quando ela é desejada, existem poucos recursos e condições para a concretizar, pelo que os propósitos de criar um clima de participação alargada nas escolas e de contribuir para desenvolver uma cultura de AA parecem não ter encontrado “terreno” para a sua génese. Talvez por razões que se prendem com o que acabámos de enunciar, algumas das situações desenvolvidas com sucesso no domínio da AA tiveram na sua origem impulsionadores externos e/ou um “amigo crítico” (Leite, 2010, p.60), isto é,

“(...) um parceiro institucional que com ela construiu dispositivos que permitiram conhecer as situações e, em função desse conhecimento, delinear planos de Ação”. Há, no entanto, que ter em conta que a autoavaliação não pode deixar de dar um contributo crítico para o melhor conhecimento dos fatores que podem explicar o valor acrescentado que o trabalho pedagógico de uma determinada escola deve necessariamente prosseguir ou alcançar”.

Figari (*Cit.in* Machado no artigo da revista ELO 17, 2010, p.29), propõe, uma perspetiva dialógica de AAE, segundo três princípios fundamentais:

“ a) o princípio da pluralismo, pressupondo uma conceção da escola que aceita a existência de opiniões divergentes, de olhares antagónicos e de confronto de expectativas; b) o princípio dialógico, conferindo ao diálogo o carácter de instância de participação, de comunicação e de compromisso entre todos os intervenientes em torno das melhores decisões para o “bem comum”; c) o princípio hermenêutico, privilegiando uma “construção coletiva de sentido” que aumente a “compreensão” e, sobretudo, a “melhoria” das escolas.”

Nesta linha, concebemos tal como Bolívar (2007, p.114), que,

“(…) a autoavaliação, pelas dinâmicas que a concretizam, constitui uma oportunidade para capacitar “a escola para se auto-renovar”. No entanto, tal como este autor, consideramos que só quando essas dinâmicas se institucionalizam, passam a fazer parte organizacional da escola, tendo assim, mais condições para se alicerçarem processos de mudança.”

O que se pretende com a AAE é a melhoria da qualidade nas mesmas e isto parece ser uma preocupação central das políticas educativas neste início de século XXI, constituindo assim, uma forma estratégica importante para essa melhoria, contudo, não existe uma receita ou padrão único para uma escola de qualidade.

1.2 O papel crucial da avaliação das escolas.

Conforme Rufinos (2007, p.2),

“Na sequência da Cimeira de Lisboa de 2000, o Conselho Europeu estabeleceu a meta de tornar os sistemas de educação e de formação na União Europeia “uma referência mundial de qualidade, até 2010”, conduzindo à elaboração de um conjunto de instrumentos de Ação pública destinados ao cumprimento desse objetivo político. Entre esses dispositivos emerge, como objeto central do estudo, as políticas de avaliação interna das escolas, a sua difusão, a adoção de referentes internacionais e a sua relação com o conhecimento especializado no enquadramento de uma estratégia educacional europeia.”

A distinção dos conceitos de avaliação interna e autoavaliação nem sempre é clara e efetivamente assumida. Marchesi (2002, p.35) assume que,

RAM
Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da

“A avaliação interna é realizada pelos próprios professores ou pela comunidade educativa de cada escola (...)” que conduz “(...) a um melhor conhecimento do contexto da escola, da sua história e das suas principais características.”

Enquanto que para Meuret (*Cit. In Costa; et al, Neto-Mendes & A. Ventura, 2002, p.39*)

“uma avaliação interna pode ser conduzida por pessoas exteriores à escola (...), ou por pessoas pertencentes à própria escola (...). Neste segundo caso, quer dizer, quando a avaliação é concebida e conduzida pelo estabelecimento de ensino para seu próprio uso, eu proponho que se fale de auto-avaliação.”

Conceito este que se partilha e se utilizará no presente trabalho. A AA deverá conduzir a escola a questionar-se sobre a sua própria aprendizagem organizativa, que deverá passar pelo “aprender a aprender” de forma a conseguir resolver os pontos fracos que defronta, resultante de um processo estruturado com um conjunto de metas para alcançar a sua melhoria e eficácia. Estes processos concretizam-se especificamente no Projeto Educativo da Escola (PEE), que deverá integrar uma dimensão do próprio dispositivo de avaliação da escola, que contemple as referências mais adequadas ao contexto educativo em que se encontra inserida.

O compromisso da AAE é um poderoso instrumento de autonomia e de gestão estratégica, que deve envolver todos os elementos da comunidade educativa, proporcionando espaços de reflexão com base na partilha e na construção de projetos em comum. Ainda neste âmbito, podemos referir que na RAM não existem prazos legalmente definidos para a implementação do processo de AAE. Pretende-se, no entanto, que seja uma prática cuja sistematização, que agora se inicia, esteja concluída num curto espaço temporal, mas que deverá ter continuidade encadeando vários ciclos de melhoria de forma sustentada, conduzindo por sua vez, à melhoria da qualidade do serviço prestado.

A complexidade do processo de AAE requer que exista uma organização sequencial e coerente e com uma calendarização rigorosamente planeada como sugerem os passos elencados por Azevedo *et al* (2006, p. 9), figura 1:

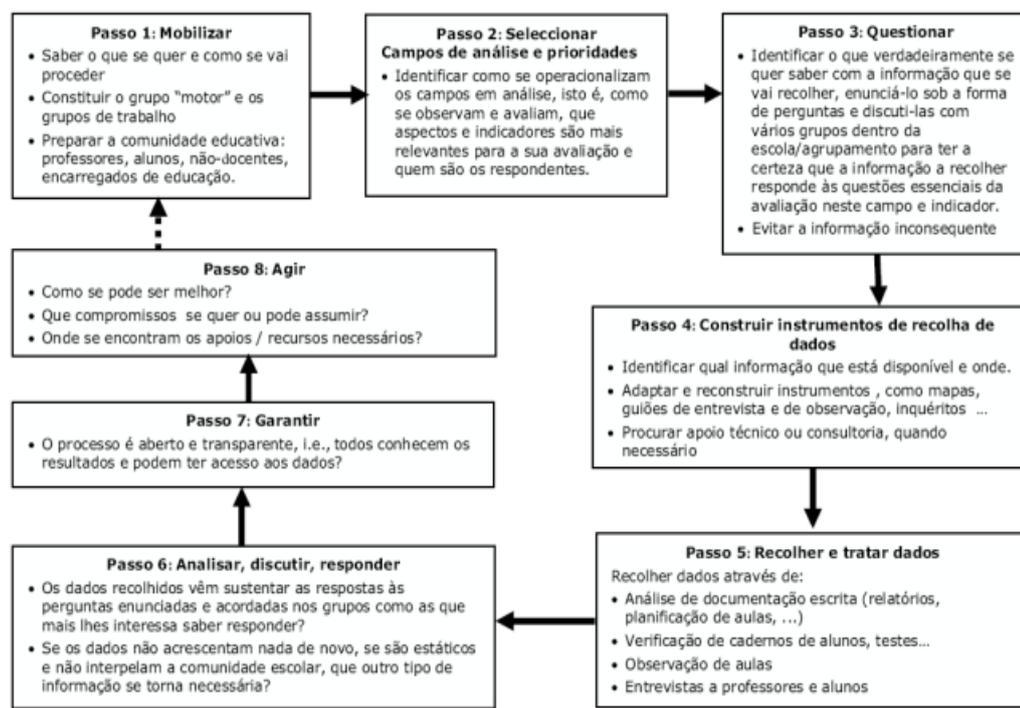


Figura 1. Passos a percorrer na organização da autoavaliação

A AA coloca a tónica na necessidade de mudança perspetivando a melhoria da organização e conseqüentemente do processo educativo, preocupando-se com os contextos da escola.

Segundo Afonso, (*cit. in Machado 2014, pp. 26-27*), a AA poderá ser desencadeada a partir de três motivações:

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

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

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

Para além das motivações citadas, segundo Azevedo (*Cit in* Margalha, Saias, Cid, 2012, p.2), as organizações educacionais justificam o investimento em mecanismos de avaliação, em diversos fatores de entre os quais se destacam:

- “- o aumento da autonomia das escolas, que implica o desenvolvimento de processos de avaliação transparentes com definição de objetivos concretos e recolha de informação sobre a consecução dos mesmos. Nestes, diversos agentes assumem responsabilidades e estão sujeitos a um sistema de prestação de contas;
- as expectativas elevadas da sociedade em relação ao papel da escola e a imagem pouco favorável da mesma justificam o desenvolvimento de esforços que apresentem a escola como ela realmente é e que indiquem qual o seu potencial de melhoria;
- a disponibilidade de um elevado número de dados de comparação entre escolas, conduziu à necessidade de criar mecanismos que expliquem os resultados obtidos e que forneçam uma informação mais rica e inserida no seu contexto;
- o desenvolvimento profissional dos docentes que conduz ao aperfeiçoamento das práticas pedagógicas e tem implicações diretas na avaliação das instituições.”

Em suma, partilhamos da opinião de MacBeath et al. (*Cit in* Gonçalves, 2013, p.26), quando refere que,

“(…) a autoavaliação é pertinente porque se as próprias escolas não sabem se são boas e se estão a fazer progressos ou a piorar, a culpabilização irá cair indiscriminadamente – maus alunos, pais inadequados, fracos recursos, baixo orçamento. Pelo contrário, se as escolas souberem os seus pontos fortes e os seus pontos fracos e possuírem sistemas de autoavaliação, até as piores escolas podem melhorar.”

1.3 Enquadramento legal da autoavaliação

O discurso legal sobre a autoavaliação das escolas no Sistema Educativo Português, é, na atualidade, uma problemática recorrente nos discursos educacionais reconhecendo-se nela uma via para a melhoria da organização e gestão das escolas, para uma cultura profissional colaborativa e para a construção de respostas formativas diversificadas e adequadas às necessidades e expectativas de todos/as os/as jovens. Em termos legislativos, e numa revisitação da Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86, de 14 de Outubro), no artigo 49º é feita alusão à avaliação referenciando-a ao sistema educativo, na sua globalidade:

“o sistema educativo deve ser objeto de avaliação continuada, que deve ter em conta os aspetos educativos e pedagógicos, psicológicos e sociológicos, organizacionais, económicos e financeiros e ainda os de natureza político-administrativa e cultural”.

A Lei de Bases do Sistema Educativo (Decreto-Lei 43/89) refere-se à “avaliação do sistema” e à “avaliação sistemática da qualidade pedagógica e dos resultados educativos” (artigo 26º). É, com o Decreto-Lei 115-A/98, que introduziu o Regime de autonomia, administração e gestão das escolas, e a legislação subsequente, que se dá algum destaque e importância à avaliação da escola enquanto instrumento de desenvolvimento organizacional. No âmbito do quadro legal vigente, a autonomia que é dada às escolas através do Dec-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, exige prestação de contas, através de, entre outros, o relatório de autoavaliação. Desta forma, a escola tem de ter ao seu dispor instrumentos que permitam conhecer-se para melhorar as suas práticas.

A AA surge como um exercício necessário à concretização do objetivo de ligar a educação às realidades da comunidade e de dotar a escola da capacidade de ser empreendedora, criativa, de tomar decisões assentes numa cidadania responsável, através de uma reflexão sistematizada sobre si mesma.

Mais recentemente com a publicação da Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro concretiza-se o princípio anteriormente enunciado mediante a regulamentação do sistema de avaliação da educação e do ensino não superior. Nos termos da qual (art. 3.º, 4.º, 5.º e 6.º) a avaliação das escolas centra-se obrigatoriamente na AA desenvolvida por cada escola, e posteriormente certificada em termos de avaliação externa, ou seja, esta Lei obriga a avaliação interna das escolas a assumir um carácter de obrigatoriedade. Sendo os seus objetivos, entre outros, "Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia..."; "Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas". Assim sendo, e em última instância “os resultados da avaliação, nos termos referidos no artigo anterior, devem permitir às escolas aperfeiçoar a sua organização e funcionamento (...) (art.15). Sendo o processo de autoavaliação um “projeto feito de vários passos, maiores ou mais pequenos, mais rápidos ou mais lentos, quase sempre em cadeia”, segundo Azevedo *et al.*, (2006, p.3), “importa definir as dimensões a analisar”. O DL 31/2002, de 20 de dezembro, procura orientar as escolas nesse sentido, referindo os seguintes campos de

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

análise: Projeto educativo; Organização e gestão; Clima e ambientes educativos; Participação da comunidade educativa; Sucesso escolar.

O sistema de avaliação proposto tem carácter sistemático e permanente, assentando na articulação entre a autoavaliação, a cargo das próprias escolas, e a avaliação externa, pressupondo que no seu desenvolvimento se congregue intervenções várias, de professores, pais e encarregados de educação, pessoal não docente, alunos e demais entidades que, direta ou indiretamente, participam no dia-a-dia do sistema educativo e dele beneficiam.

Partilha-se da opinião de Silva *et al* (2008, p.26152),

“(...) o reconhecimento, por parte das escolas, é cada vez em maior número, da importância da avaliação enquanto instrumento para a melhoria da qualidade dos processos e dos resultados acionando, nesse quadro, processos de autoavaliação.”

É, pois, no âmbito da associação existente entre avaliação externa e avaliação interna (AA) que na continuação deste texto damos conta de elementos que permitem construir uma visão mais próxima da realidade na RAM. Assim, cerca de quatro anos após a publicação do DL 31/2002, de 20 de dezembro, é publicado o Decreto Legislativo Regional (DLR) 21/2006/M, de 21 de junho que define o Regime de autonomia e administração das escolas básicas integradas e dos estabelecimentos do 2º e 3º ciclos do ensino básico e secundário da rede pública. No preâmbulo, é defendido um

“quadro de descentralização da administração educativa e conseqüente autonomia das escolas, numa perspetiva de decidir «com e não sobre», que se sublinham os princípios democráticos de participação e de exercício de cidadania crítica”

Evidencia no (art. 6º) que é da competência do Conselho da Comunidade Educativa (CCE), “órgão de participação e representação da comunidade educativa” a responsabilidade pela “definição da política educativa de escola”. Posteriormente em 2014, a RAM, no âmbito da implementação do programa de aferição da qualidade do sistema educativo regional, tendo por base o quadro normativo vigente, designadamente a Lei 31/2002 de 20 de dezembro e a Portaria nº 245/2014, de 23 de dezembro, foi elaborado um documento de trabalho onde se esclarecem procedimentos de modo a apoiar o trabalho dos estabelecimentos de educação e ensino no desenvolvimento do seu processo de

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

AA. Referimo-nos ao o modelo de integração dos processos de autoavaliação e avaliação externas das escolas, proposto pelo Gabinete de Apoio à Organização e Planeamento do Sistema Educativo Regional (GAOPSER), cujo objetivo prioritário é produzir informação para a Direção Regional de Inovação e Gestão, dependente da Equipa de Aferição da Qualidade do Sistema Educativo Regional (EAQSER) que é responsável pelas funções de planeamento, coordenação, definição de processos, execução, desenvolvimento, apreciação, interpretação e divulgação de resultados no âmbito do sistema de aferição previsto, de acordo com a Portaria N° 245/2014 de 23 de dezembro. Assim, com esta portaria a RAM passou a ter um processo formal de autoavaliação, à semelhança do que acontece em território continental. A AAE é obrigatória e é da responsabilidade da própria escola. Esta, no âmbito da sua autonomia, desenvolverá os trâmites necessários à implementação do processo, através do órgão de gestão, auscultados o CCE e o Conselho Pedagógico(CP).

A publicação da Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro, aprova o regime jurídico da Aferição da Qualidade do Sistema Educativo Regional. O referido diploma visa promover a avaliação das estruturas da educação e do ensino não superior da RAM, tendo em conta a sua especificidade e contexto, e fornecer a informação necessária para a formulação de políticas educativas nas diferentes áreas, no quadro do Sistema Educativo Regional. Nos termos da qual (art. 7.º),

“A Autoavaliação dos estabelecimentos tem carácter obrigatório, desenvolve-se em permanência e conta com o apoio da Secretária Regional de Educação (SRE), através da Direção Regional dos Recursos Humanos e da Administração Educativa (DRRHAE) que, para esse efeito, nomeará uma Equipa de Aferição da Qualidade do Sistema Educativo Regional, abreviadamente designada por EAQSER ...”.

A EAQSER, desenvolverá os procedimentos atinentes à definição de um conjunto de referenciais comuns de autoavaliação, à sua experimentação e implementação generalizada nos estabelecimentos de educação da RAM. Apresentam-se de seguida os principais objetivos do sistema de aferição, de acordo com o artigo 3º, alíneas a), d), e), g) e j), da citada portaria. (figura 2).

- a) Promover a melhoria da qualidade do Sistema Educativo Regional e de cada uma das estruturas da educação que o integra
- d) Dotar a SRE, e a sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento das suas estruturas, integrando e contextualizando a interpretação dos resultados da avaliação;
- e) Assegurar o sucesso educativo promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas diversas estruturas;
- g) Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação ativa no processo educativo enquanto processo inclusivo;
- j) Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do Sistema Educativo Regional e dos projetos educativos;

Figura 2. Principais objetivos do sistema de aferição de acordo com o art. 3.º da Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro

Na RAM existem estruturas responsáveis pelo projeto de aferição segundo o que consta no Artigo 8.º (Certificação da autoavaliação):

“1 - O processo de autoavaliação deve observar um conjunto de referenciais comuns de autoavaliação a ser seguido, determinado pelo Secretário Regional da Educação e Recursos Humanos sob proposta da EAQSER. 2 - A certificação da qualidade dos processos de autoavaliação compete à EAQSER nos termos referidos no número anterior.”

No mesmo seguimento será da alçada da EAQSER, apoiar as instituições a integrarem nos respetivos procedimentos anuais as rotinas de autoavaliação e subsequentes definições de planos de melhoria, antes do início dos procedimentos formais de avaliação externa. Este pressuposto assume maior importância pelo facto de ser previsível que o futuro processo de avaliação externa tenha como suporte o mesmo referencial agora trabalhado na AA das instituições. Assim a referida equipa desenvolverá os procedimentos atinentes à definição de um conjunto de referenciais comuns de autoavaliação, à sua experimentação e implementação generalizada nos estabelecimentos de ensino e assenta nos seguintes termos de análise devidamente contextualizados:

- a) Concretização do projeto educativo tendo em conta as características específicas das aprendizagens das crianças e alunos;
- b) Execução de atividades propícias à interação, à integração social, à aprendizagem e ao desenvolvimento integral da personalidade das crianças e alunos;

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

c) Desempenho dos órgãos de administração e gestão dos estabelecimentos, abrangendo o funcionamento das estruturas de gestão intermédia, a gestão de recursos e a visão inerente à ação educativa, enquanto projeto e plano de atuação;

Ainda neste âmbito, a EAQSER, com os resultados da aferição, uma vez interpretados de forma integrada e contextualizada, devem permitir a formulação de propostas concretas, em especial, designadamente, quanto às seguintes dimensões (artigo 14.º):

- a) Organização do Sistema Educativo Regional;
- b) Organização da Estrutura curricular;
- c) Formação inicial, contínua e especializada dos docentes;
- d) Autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos;
- e) Rede escolar;
- f) Articulação entre o sistema de ensino e o sistema de formação;
- g) Regime de avaliação das crianças e alunos.

Os resultados da aferição, nos termos referidos no artigo 14.º, devem permitir às estruturas da SRE, de acordo com as suas atribuições, melhorar a sua organização e funcionamento quanto aos termos de análise referidos no artigo 7.º e, em especial, às seguintes dimensões (artigo 15.º):

- a) Oferta educativa;
- b) Gestão dos recursos;
- c) Plano de desenvolvimento a médio e longo prazo;
- d) Programas de formação;
- e) Projeto educativo do estabelecimento;
- f) Interação com a comunidade educativa;
- g) Organização das atividades educativas e letivas;
- h) Sucesso escolar.

Em suma, pretende-se estabelecer uma relação entre a AA e a avaliação externa de escolas para a aferição da qualidade do Sistema Educativo Regional, conforme o artigo 12º da Portaria nº 245/2014, de 23 de dezembro, que refere:

RAM
Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da

“ (...) os resultados da autoavaliação e da avaliação externa de escolas serão tidos em conta para a definição dos objetivos anuais dos departamentos da Secretaria Regional de Educação (SRE), mediante a anuência do titular da pasta. A existência de interação entre os planos de melhoria das escolas e respetivos resultados e os objetivos dos departamentos da SRE proporcionará uma transversalidade de atuações com vista à melhoria da qualidade do Sistema Educativo Regional.”

1.4 Projeto de aferição da qualidade do sistema educativo regional: referencial de avaliação de escolas

No que concerne à RAM, numa fase inicial da AAE, não foram emanadas orientações específicas pela tutela, cabendo à Inspeção Regional de Educação “Acompanhar e avaliar os estabelecimentos de educação e ensino públicos da RAM, contribuindo para a melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares”, partilhando esta função, a nível da escola, com o CCE, o qual,

“ (...) tem a faculdade de requerer aos restantes órgãos as informações necessárias para a realização eficaz do acompanhamento e a avaliação relativa a todo o funcionamento da instituição educativa, bem como de lhes dirigir recomendações, com vista ao desenvolvimento do projeto educativo e ao cumprimento do plano anual de escola”. (DLR 21/2006, alínea 2, artigo 8.º)

Com a portaria nº245/2014, de 23 de Dezembro, artigo 7.º, “A autoavaliação dos estabelecimentos (...) conta com o apoio da SRE, através da Direção Regional dos Recursos Humanos e da Administração Educativa (DRRHAE) que, para esse efeito, nomeará uma Equipa de Aferição da Qualidade do Sistema Educativo Regional, abreviadamente designada por EAQSER (...), como anteriormente referenciado.

A ausência de práticas sustentadas de AA por parte das escolas e a necessidade emergentes dessa carência, levam à conceção do Projeto de Aferição da Qualidade do Sistema Educativo da RAM, que na sua vertente da avaliação de escolas, foi concebido em duas dimensões que, genericamente, correspondem a dois momentos distintos: AA e avaliação externa. Para ambas foi produzido um documento orientador denominado “Referencial de Avaliação de Escolas” que serve de suporte às atividades avaliativas. Neste sentido, o processo de autoavaliação de cada escola deve cumprir, na íntegra, os eixos

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

previstos no citado documento (Recursos, Processos, Resultados), assim como as respectivas dimensões e componentes (figura 3).

Este projeto implica a realização do diagnóstico da situação em que o mesmo se encontra, conduzindo à implementação de medidas de melhoria junto de todas as estruturas de educação da RAM e ao apoio à formulação de políticas educativas no quadro do Sistema Educativo Regional.

No seguimento desta aspiração, foi elaborado um primeiro documento de apoio à AAE, o Referencial Avaliação EB 2º, 3º Ciclos e Secundário, o qual não poderemos deixar de explanar sendo de livre acesso. Disponível em <<http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=N7emjILg0iY%3d&tabid=3004>>. [Consultado em 27/2/16].

Este documento de trabalho onde se esclarecem os principais propósitos e princípios orientadores do programa e se propunha um modelo de integração dos processos avaliação das escolas que servisse de ponto de partida ao desenvolvimento do quadro de referência a seguir comentado. No seu preâmbulo refere que mantendo os propósitos, a saber: “1. Promoção da melhoria e apoio à tomada de decisão; 2. Incentivar processos de mudança para a qualificação dos processos de ensino aprendizagem”, bem como, os princípios orientadores, nomeadamente:

“1. As melhores escolas são aquelas que melhoram; 2. Autoavaliação e avaliação externa são processos complementares e interativos; 3. Uma avaliação assente numa perspetiva comparada, contextualizada e dinâmica; 4. Uma avaliação orientada para a qualificação dos processos; 5. Uma avaliação que promova redes colaborativas das escolas visando a partilha de experiências e de reflexão sobre os problemas comuns.”

Assim como, enquadrando a reflexão no quadro normativo vigente (em particular, a Lei nº 31/ 2002 referida na altura e a Portaria nº245/2014, de 23 de Dezembro), o objetivo deste documento é o de desenvolver o modelo proposto, aproveitando os contributos da reflexão e trabalho efetuados pelos atores escolares da RAM.



Figura 3: Modelo de integração dos processos de autoavaliação e avaliação externa das escolas.

De seguida o documento alude de maneira sumária três eixos e as dimensões associadas, bem como propõem igualmente fontes e modos de recolha de informação. As EAA, terão de arranjar instrumento de forma a recolher estes dados, uma vez que, estes eixos e dimensões constituíram os elementos passíveis de serem avaliados pelas equipas de avaliação externa das escolas.

No que se refere ao EIXO 1 (RECURSOS):

“(…) visa caracterizar todos os recursos da escola, a nível humano, financeiro e material, de maneira a poder situá-la num contexto social local. Procura-se caracterizar os alunos e suas famílias a nível demográfico e socioeconómico; esboçar uma caracterização demográfica, habilitacional e profissional dos docentes e descrever também as características sociodemográficas, de formação e de experiência do pessoal não docente. O objetivo é também o de dar conta dos recursos financeiros, nomeadamente através do orçamento disponível e das fontes de receitas, e das infraestruturas, com uma apreciação da existência e qualidade das instalações, equipamento e material. Os indicadores necessários para cobrir as dimensões e componentes relativas aos alunos e famílias estão maioritariamente

RAM Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da

disponíveis na Plataforma para a comunidade educativa (PLACE), outros podem ser obtidos através de registos dos Diretores de Turma. As informações sobre o pessoal docente e não docente encontram-se nos Serviços Administrativos. Quanto às questões do financiamento e infraestruturas, será necessário recorrer a documentos da escola, nomeadamente Atas do Conselho Administrativo.”

O EIXO 2 (PROCESSOS), pretende caracterizar as práticas e os modos de fazer na escola que possam contribuir para explicar os resultados obtidos e para acrescentar elementos de contexto. No quadro da avaliação externa das escolas, basear-se-á mais nas práticas documentadas e referidas pelos próprios atores escolares, pelo que este eixo deve ser especialmente e aprofundadamente explorado aquando da autoavaliação. Neste eixo, contam-se as seguintes dimensões:

- Prestação de serviços: Opções educativas, formativas, curriculares, extracurriculares e outras que constituem a sua oferta;
- Aprendizagem: Medidas de promoção do sucesso escolar para melhoria e incentivo de melhoria das aprendizagens e sua respetiva monitorização e avaliação;
- Ensino: Práticas pedagógicas e monitorização e avaliação do ensino;
- Cultura organizacional: Trabalho em equipa (coordenação horizontal e vertical), comunicação interna e participação na tomada de decisão (por parte dos vários elementos da comunidade escolar);
- Cultura relacional: com as famílias e a comunidade local;
- Liderança: Visão estratégica e planeamento, gestão de recursos humanos, financeiros e materiais, motivação de profissionais e processos de autoavaliação, responsabilização e melhoria;
- Projeto Educativo e Identidade: Identidade e sentido de pertença com a escola e coerência entre a realidade da escola e o que está proposto no documento do PE.

No que se refere à última dimensão é de salientar que o PEE, o regulamento interno e o plano anual de escola constituem instrumentos do processo de autonomia das escolas (conforme o expresso no n.º 2 do art.3º do DLR nº 21/2006/M, de 21 de Junho). Sendo que,

“ Projeto Educativo é um documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de quatro anos, no qual se explicitam os princípios, os valores no qual se explicitam os

princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais a escola se propõe cumprir a sua função educativa” (alínea a);

“ O Regulamento interno, o documento que define o regime de funcionamento da escola, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de gestão intermédia e dos serviços, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar” (alínea b);

“Plano anual de escola, o documento elaborado e aprovado pelos órgãos de administração e gestão da escola que define, em função do projecto educativo, os objectivos, as formas de organização e de programação das actividades e que procede à identificação dos recursos envolvidos” (alínea c)”.

O EIXO 3: (RESULTADOS), apresenta como objetivo,

“(…) avaliar os resultados alcançados a vários níveis, sempre que possível de uma perspectiva contextualizada (tendo em conta os recursos disponíveis e, portanto, o contexto social local, mas também os processos em curso), comparada (por referência a valores regionais/ nacionais) e dinâmica (ou seja, não considerar apenas os resultados do último ano, mas a sua evolução ao longo do tempo). Espera-se que a reflexão sobre estes resultados implique mudanças, em particular nos processos, para a melhoria da escola e das aprendizagens dos alunos.”

Relativamente aos alunos, são considerados os resultados em termos de classificações (internas e externas), de (in)sucesso, nomeadamente em termos de retenção, mas também de impacto no percurso dos alunos à saída da escola, e de abandono e desistência. É também avaliado o ambiente escolar em geral, não só no cumprimento de regras e disciplina, mas também na relação entre atores escolares. Por fim, são considerados o grau de satisfação dos elementos da comunidade educativa sobre vários aspetos da vida escolar e o reconhecimento social da escola na comunidade (em termos da sua atratividade, imagem e impacto).

As dimensões sobre classificações, (in)sucesso e abandono estão disponíveis na sua maioria em estatísticas da escola, em registos ou na plataforma para a comunidade educativa (PLACE). Já no que diz respeito ao ambiente escolar, grau de satisfação ou reconhecimento social, será necessário recorrer à análise documental de documentos e registos na escola e a questionários dirigidos aos vários segmentos da comunidade educativa, ou em alternativa a painéis de entrevista em grupo a representantes desses segmentos, produzidos pela EAA.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

As Tabelas 1 a 3 (anexo 1) relativa ao Referencial Comum de Avaliação, especificam, para cada eixo, as dimensões, componentes e possíveis referentes. Estes referentes podem constituir um quadro de referência comum a todas as escolas nos processos de autoavaliação, sem prejuízo de cada uma encontrar indicadores e fontes/ modos de recolha de informação próprios, bem como referentes complementares para avaliar todas as dimensões e componentes.

No processo de AA, uma das principais iniciativas será a escolha e clarificação dos referentes, com vista a que toda a comunidade escolar tenha a perceção das necessidades e exigências da escola, tendo em conta o contexto em que está implantada. Segundo Correia (2010),

“A referencialização é, uma metodologia a privilegiar no desenvolvimento de um dispositivo de autoavaliação, na medida em que é um processo de procura, seleção e construção de referentes, seleção de critérios e construção dos respetivos indicadores que constituirá um referencial que, ao ser confrontado com a realidade escolar, desencadeará a produção de um juízo de valor que sustentará a tomada de decisões.”

Este é um primeiro documento de trabalho para que as escolas da RAM preparem o seu sistema de AA. É um documento que consideramos ser fundamental para introduzir nas escolas processos que permitam desenvolver um autoconhecimento sustentável, apoiados na monitorização dos resultados (sociais e académicos) e dos diferentes projetos que a escola abraça para a sua melhoria qualitativa, bem como na aferição dos diferentes serviços prestados. Neste sentido, é fundamental para a administração e outros órgãos da escola conhecerem o seu contexto escolar, e a comunidade onde se insere. Desta forma, pretender-se-á que seja desenvolvido um processo de AA de acordo com o contexto específico de cada escola, através da identificação das fragilidades e potencialidades, que deve servir de base para a definição do respetivo plano de melhoria e desenvolvimento.

Nesta fase inicial, advertimos para que possa haver vantagens e “efeitos colaterais” na aplicação da autoavaliação se não houver apoio às escolas, dos órgãos competentes (e.g. a EAQSER). Entendemos, pois, que profissionais bem formados na área da AA e com os recursos necessários são mais eficientes e aderem no sentido de aplicar modelos de AA mais próximos da realidade contextual da sua escola. Acreditamos que este seja o caminho a seguir para ultrapassar as dificuldades apresentadas nos atuais sistemas de ensino.

Em síntese, o Referencial de Avaliação de Escolas da RAM é um documento estruturante para a operacionalização da autoavaliação das escolas e configura-se como obrigatório no que respeita às dimensões e respetivas componentes. Já no que concerne aos referentes, o documento em causa enuncia possíveis propostas de abordagem. Assim, e no que se refere a fontes de verificação sugeridas, a análise documental (PEE, PAE, atas de reuniões, planificações e relatórios de balanço de projetos), além da eventual aplicação de questionários podem constituir a solução para as dimensões em análise. A AA é, assim, um processo de inclusão, em que toda a comunidade educativa está empenhada, em que há um desenvolvimento profissional, em que a escola tem uma garantia da sua utilização e por conseguinte do seu desenvolvimento, visto ser do foro coletivo, ainda que possa/deva contar com agentes externos.

Ressalta, que o que se deseja para os estabelecimentos de ensino da RAM, um esquema orientador desencadeador de interações que tenham em vista a estruturação de um projeto de AAE, que estabeleça como meta reforçar o projeto de liderança sustentável, consolidando a cultura avaliativa da organização. A possível elaboração de um “Roteiro de apoio à autoavaliação”, tutelado por um órgão regional, o GAOPSER, que coordene a estratégia de AA. Contudo nunca nos poderemos esquecer de que, o processo de AA revela-se sempre inacabado, implicando o seu desenvolvimento por ciclos, englobando cada ciclo diferentes etapas (figura 4)



Figura.4 – Ciclo avaliativo.

Fonte: Roteiro de autoavaliação dos estabelecimentos de infância e das escolas básicas do 1º ciclo com pré-escolar da RAM.

1.5 A Equipa de autoavaliação

Quando realizamos a AA devemos proceder a uma recolha sistemática de evidências, que nos permitam identificar os fatores de sucesso e insucesso nos principais campos de estudo. Esta recolha deverá ser realizada por uma EAA, a qual segundo Pinto no artigo da revista ELO 17 (2010, p. 74), tem como funções:

- Dirigir e coordenar a avaliação da escola;
- Definir e executar o modelo de autoavaliação a implementar;
- Cumprir ou fazer cumprir as várias fases do ciclo de autoavaliação: fazer o diagnóstico, definir os pontos fracos, elaborar o plano de melhoria, comunicar e envolver a comunidade, aplicar o plano, monitorizar e avaliar de novo;
- Definir o plano de recolha de dados: amostra, instrumentos, documentos a analisar, timings...
- Elaborar e testar os instrumentos a aplicar;
- Analisar e interpretar os dados;
- Elaborar o relatório final e o respetivo plano de melhoria;
- Garantir que toda a informação chega a toda a comunidade educativa;

Segundo Pinto (2010, p. 75), na prossecução de todas estas funções é imperioso que a EAA proceda ao envolvimento de toda a escola e propicie a sua transformação num local reflexivo onde se questionem as práticas instituídas e se apontem outros caminhos, que serão sempre alvo de avaliação. Um outro aspeto importante, será a capacidade das EAA incutirem nos membros da comunidade escolar que a AA é a necessidade de aprendizagem da escola, sobretudo no que concerne ao trabalho de equipa. Segundo Azevedo (2011, p.287):

“... as escolas não nascem ensinadas. Precisam de aprender a educar, cada vez mais e cada dia melhor, solidariamente com outras instituições sociais. A melhoria do desempenho de uma escola resulta de uma aprendizagem organizacional e esta não acontece por acaso, requer um aturado e estruturado trabalho, uma longa maturação, que supõe estruturas e estratégias, planos e atividades, ações e avaliação permanente dessas ações. Mas antes de tudo isso, requer pessoas e equipas que acreditem neste movimento de aprendizagem organizacional, que nele invistam anos a fio, requer uma clara intencionalidade organizacional que estimule, analise, recolha e aplique os conhecimentos gerados em melhorias graduais e sustentadas. A autoavaliação constitui um precioso instrumento de

RAM Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da

construção deste autoconhecimento que poderá, se houver condições para tal, transformar-se em aprendizagens organizacionais e em melhorias de desempenho das escolas/agrupamentos”.

Na constituição das EAA é necessário considerar um conjunto de características e qualidades que permitam a plena concretização das suas funções. Segundo Pinto (2010, p.75), a EAA deve:

- ter um número considerável de elementos (nunca menos de 5), deve ser representativa de toda a comunidade educativa (professores dos vários níveis de ensino, não docentes, alunos, pais) e deve ser em número ímpar, facilitando a tomada de decisões, sempre que houver necessidade de votações.
- ser coordenada por um bom líder, alguém que consiga construir uma dinâmica de grupo construtiva e reflexiva.
- selecionar a informação, selecionar instrumentos e ferramentas, adequar à sua escola, à sua realidade, não se limitando a recolher dados e “evidências”.
- revelar transparência nos processos, imparcialidade na forma como trata e utiliza os dados recolhidos.
- dar frequentemente feedback do trabalho desenvolvido, não se limitando a apresentar alguns dados no final do ano letivo.
- ser ativa e mostrar essa atividade ao longo de todo o ano, quer na recolha de dados, quer na publicação de alguns dados recolhidos, quer em algumas orientações que pode ir produzindo para o CP ou outro órgão da escola.
- ter sensibilidades e competências diversas, com especial atenção para as competências tecnológicas, hoje essenciais para uma recolha eficaz dos dados, com recurso a ferramentas da Web 2,0, que além de recolherem fazem tratamento automático dos dados e apresentações dos mesmos.
- ter formação.
- assumir o objetivo, a missão da instituição, é esse o referente para a sua avaliação.
- ser bem aceite pela comunidade, pelo que a sua constituição deve ser participada.

Ainda segundo Pinto (2010, p. 76),

“Se a equipa não for valorizada, enquanto profissionais, os dados recolhidos não vão ter o impacto que deveriam, vão ser desvalorizados, logo perde-se todo o sentido da

auto-avaliação, enquanto instrumento de melhoria. A existência de processos sustentados de autoavaliação implica uma formação adequada de toda a comunidade educativa. Se a comunidade sentir que está a ser avaliada, julgada, vai criar obstáculos à recolha de dados ou então vai responder o “politicamente correto” o que retira fiabilidade à recolha efetuada. Por isso, um dos primeiros trabalhos da equipa é apresentar-se à comunidade, mostrar bem, quais são os seus objetivos, colocar a tónica na avaliação institucional, na vantagem do conhecimento institucional para a melhoria da organização. Reforçar bem que não se avaliam pessoas, avaliam-se serviços e formas de funcionamento. Só com esta transparência e informação cuidada se poderá conseguir a participação de todos. É necessário que quem intervém tenha conhecimento do que se espera deles”.

1.6 Processos de melhoria

Segundo Alaiz et al (2003, p.117),

“A elaboração do plano de melhoria não é um fim em si mesmo, deve ser um documento com carácter operacional, pois orienta a ação da escola no seu processo de melhoria. Além disso, a sua elaboração constitui, também, uma oportunidade para a escola e os seus profissionais se desenvolverem que deve ter em conta as linhas gerais e metas estabelecidas no Projeto Educativo da escola.”

Sendo assim, ainda segundo a mesma, é possível definir etapas no processo de melhoria eficaz:

- Avaliação e diagnóstico das necessidades de melhoria;
- Planificação das necessidades de melhoria (pensando as ações a curto, médio e longo prazo);
- Divulgação do plano de melhoria a toda a comunidade educativa (ficando à deliberação de todos os professores e passível de sugestões de melhoria);
- Implementação do plano de melhoria (incluindo o processo de monitorização, através de instrumentos de revisão e controlo: fichas e grelhas de operacionalização; avaliação do processo; prazos e resultados esperados);
- Avaliação e reflexão.

Por outro lado, Gonçalves (*Cit in* Leite 2010, p.138), refere que a implementação de processos de melhoria pode,

“ (...) partir da decisão da escola, envolvendo a generalidade dos que nela trabalham, desde a liderança de topo até à generalidade dos professores. Nesta iniciativa, as hipóteses

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

de sucesso são maiores porque a melhoria atua como um processo, envolvendo todos os agentes educativos. Esta parceria (...) constitui uma mais-valia que facilitará o desenvolvimento profissional dos agentes internos de mudança e a afirmação da escola como organização aprendente.”

Em suma, pretende-se que o plano de melhoria seja exequível, contribua para melhorar o processo educativo da escola e esta melhoria seja valorizada por toda a comunidade educativa. Do plano de melhoria devem constar os pontos fortes da escola, acompanhados de medidas de reforço e as oportunidades para a melhoria. Deverá incluir, sem dúvidas, as debilidades da escola, bem como os seus constrangimentos, motivando a preparação de ações de melhoria que permitam neutralizar essas debilidades e minorar os constrangimentos, pois só assim é que a escola se tornará mais eficaz. Assim, partindo dos resultados, poder-se-á passar à planificação da melhoria da escola e desta para a sua implementação. Depois fazer-se nova AA, agora com destaque para as medidas implementadas, avaliando do seu sucesso num processo que se deve tornar cíclico. É de salientar que de entre as ações de melhoria consideradas fundamentais para a escola, deverão ter prioridade as mais relevantes. Neste plano deve constatar uma calendarização e os recursos necessários para poder concretizar a ação de melhoria, identificando sempre o responsável por cada uma das ações.

Para facilitar o trabalho da EAA, o planeamento da melhoria deverá integrar-se nos documentos orientadores da escola, nomeadamente no projeto educativo de escola, no plano anual de atividades e no regulamento interno, procurando criar articulação entre estes.

III – Formulação do problema e perguntas de partida

1. Problemática

Em 2014 foi publicado um trabalho assente na seguinte problemática,

“Apesar da publicação do DL 31/2002, de 20 de dezembro, foi necessária a intervenção da IGE para a promoção da implementação do processo autoavaliativo, o qual se foi tornando realidade nas escolas do território continental, mas de forma lenta e gradual. No caso das escolas da Região Autónoma da Madeira, tem-se assistido a

RAM
Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da

autoavaliações informais por iniciativa das escolas e algumas tentativas de implementação de processos de autoavaliação formais” (Areal, 2014, p.49).

Uma das conclusões decorrentes do trabalho supramencionado foi o facto de na RAM, embora decretada a obrigatoriedade da AA, na prática, esta tem sido implementada parcialmente, pelo que importa formar e motivar os diferentes atores para a sua implementação.

Os resultados do trabalho a que referimos fizeram também com que tivéssemos a pretensão de conhecer a realidade da AAE nas escolas de 2º e 3º ciclos da RAM no que diz respeito ao cumprimento da implementação em termos efetivos. Perante estas evidências desenvolvemos uma investigação de aparência qualitativa baseada na seguinte problemática – “Quais as dificuldades sentidas pelas EAA na construção/implementação do processo de autoavaliação das escolas de 2º e 3º Ciclos da RAM”.

Tendo em conta que o processo de autoavaliação, segundo Afonso (2010b, p.358),

“(…) deve ser um processo de natureza essencialmente formativa e conducente a uma melhoria global e sustentada de todos os dispositivos, estratégias e práticas que visem uma educação de qualidade, simultaneamente, em termos científicos, pedagógicos e democráticos.”

Na RAM, com a publicação da Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro, desiderato para a promoção da implementação do processo autoavaliativo formais, que supomos que para muitas escolas, a fase de implementação do processo de AA e do processo de melhoria, serão os que se revestem de maior dificuldade. Deste modo, pretende-se com esta investigação indagar sobre quais as dificuldades sentidas pelas EAA na construção/implementação do processo de autoavaliação das escolas de 2º e 3º Ciclos da RAM.

A presente investigação está orientada para os coordenadores das equipas de AA de cinco escolas dos 2º e 3º Ciclos da RAM. Não podendo deixar de referir que enquanto pretendente a investigador tentar-se-á ser coerente entre os dados, claro nas interpretações, sugestões e enquanto professor pela procura permanente de um maior conhecimento para incentivar as práticas colaborativas e as tomadas de decisões no meu quotidiano em meio escolar. Isto porque, tal como todos os professores desejamos participar no objetivo de melhorar a qualidade do desempenho e reduzir o insucesso sem pôr em causa a qualidade das aprendizagens, através de uma mudança no discurso, nas práticas e nas atitudes.

2. Perguntas de partida

Tendo em conta as lacunas identificadas no conhecimento científico disponível na RAM sobre a problemática a abordar, elencamos as seguintes perguntas de partida que com ela se articulam nesta investigação e que são:

- As EAA, constroem o modelo de AA, baseando-se no Referencial de Avaliação de Escolas da RAM?

- Quais os fatores internos e externos que condicionam as EAA, na implementação do processo de AA na escola?

- Será que os planos de melhoria propostos pela EAA são utilizados pela gestão da escola, como fundamento para atuar em função dos resultados da autoavaliação?

3. Objetivos

Tendo em consideração as perguntas formuladas, constituem-se como objetivos orientadores do estudo os seguintes:

- Compreender qual a perceção dos modelos de AA aplicados nas escolas do 2º e 3º Ciclos da RAM pelas EAA.

- Identificar o estado atual de implementação da autoavaliação nas escolas de 2º e 3º ciclos e os constrangimentos sentidos pelas EAA.

- Averiguar se os planos de melhoria têm consecução por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA.

IV - Metodologia

Neste capítulo, serão explicados e justificados os passos que foram dados ao longo da implementação deste trabalho.

Inicia-se com a descrição da problemática da investigação e dos objetivos, à qual se segue a apresentação e justificação da opção da metodologia adotada. Posteriormente descreve-se e justifica-se o modelo de recolha de dados e o modo como decorreu o percurso da investigação no terreno. Para finalizar, descreve-se o modelo adotado para a análise dos resultados.

1. Metodologia de investigação

Tendo em conta o problema formulado, o presente trabalho aborda uma investigação qualitativa visto que, dá uma maior importância à perceção dos principais constrangimentos reputados pelos coordenadores das EAA em cinco escolas públicas do 2º e 3º ciclos da RAM. Este método possibilita também o contacto e a interação com os coordenadores das EAA, através dos quais será possível obter a descrição pormenorizada de dados com vista à produção de um estudo compreensivo e interpretativo da prática de AAE dos 2º e 3º ciclos da RAM.

Assim, a investigação que aqui se apresenta inscreve-se num registo de carácter misto entre o descritivo e o interpretativo. Pois segundo De Ketele (*Cit. in* Martins, 2014, p.137),

“(…) será descritivo, uma vez que incide num sistema complexo pelo que se entende ser necessário descrevê-lo de forma rigorosa. Iremos proceder a uma descrição e interpretação de factos, situações e processos que ocorrem nas escolas e que serão identificados e caracterizados através de material recolhido nas mesmas e, enriquecido pelos depoimentos recolhidos nas entrevistas semiestruturadas, às quais se acrescenta a análise documental (Afonso, 2005a, p. 33). Interpretativo, dado que a investigação visa compreender os constrangimentos sentidos pelas equipas de autoavaliação.”

2. Campo de estudo

2.1 Seleção das escolas

Como anteriormente referido, o universo de estudo deste trabalho projetou-se nas escolas dos 2º e 3º ciclos da RAM. Neste sentido, procedeu-se à seleção de uma

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

amostra tendo como intuito abranger diferentes zonas da região, sustentado no pressuposto de que as escolas selecionadas já possuiriam um trabalho estruturado no que diz respeito à avaliação interna.

Considerando que dos onze concelhos que constituem a RAM, apenas cinco apresentam escolas onde se lecionam exclusivamente os 2º e 3º ciclos, selecionaram-se três concelhos, a saber: duas escolas localizadas no concelho do Funchal, por ser onde se concentram o maior número de escolas; outras duas da zona Este, pertencentes ao concelho de Santa Cruz e uma da zona Oeste, integrada no concelho da Ribeira Brava.

3. Caraterização dos Participantes

O presente estudo debruçou-se sobre cinco coordenadoras de EAA, de cinco escolas básicas dos 2º e 3º ciclos, na RAM.

O Bloco I da entrevista consistiu na obtenção de dados pessoais, nomeadamente, género, idade, tempo de serviço, nível de ensino que leciona, situação profissional, formação académica e formação especializada em AA. Os dados foram agrupados na tabela 1.

Tabela 1 – Caraterização dos entrevistados

Entrevistas	Género	Idade	Tempo de Serviço	Nível de ensino que leciona	Situação Profissional	Formação Académica	Formação especializada em AA
E1	F	52	32	3º C	QE	Licenciatura	Não
E2	F	49	26	2º C	QE	Mestrado	Não
E3	F	58	30	3º C	QE	Licenciatura	Não
E4	F	50	30	3º C	QE	Mestrado	Não
E5	F	41	19	3ºC	QZP	Mestrado	Não

Analisando os dados da tabela 1, verifica-se que todos os coordenadores entrevistados são do sexo feminino. No que diz respeito à idade, verifica-se uma predominância para a faixa etária compreendida entre os 50 a 60 anos. No que concerne ao tempo de serviço, a maioria apresenta 30 anos ou mais anos de serviço. Com menos tempo de docência temos dois professores com 26 e 19 anos. Relativamente ao nível de ensino

lecionado por estes docentes, a maioria leciona o 3º ciclo e apenas um, o 2º ciclo. No que toca à situação profissional, todos pertencem ao quadro de escola, à exceção de um docente que é quadro de zona pedagógica. Quanto às habilitações académicas, três são possuidores de mestrado e dois de licenciatura. Para finalizar, constata-se que nenhum docente é detentor de formação especializada em autoavaliação (AA).

4. Instrumentos e Procedimentos

Descreve-se e justifica-se ao longo desta parte do trabalho, as ações/opções que levaram à utilização da referencialização, modelização fundamental para o desenvolvimento da presente investigação. A referencialização é entendida como “uma prática de investigação” (Figari, 1996, p.53) que procura conhecer, compreender, perceber um pequeno pedaço do mundo, no nosso caso, “Quais as dificuldades sentidas pelas EAA na construção/implementação do processo de AA das escolas de 2º e 3º ciclos da RAM”.

O instrumento de estudo utilizado para a recolha de dados, foi o guião de entrevista semiestruturada aplicado aos vários coordenadores da EAA. Para tal, após a sua elaboração, baseada na leitura de alguma literatura sobre a temática da elaboração de guião de entrevista semiestruturada, através dos seguintes autores: Salvador, 2015; Maio, 2012; Gomes, 2015. Este foi sujeito à análise e validação por três professores doutores, peritos na área de avaliação e desenvolvimento curricular, tendo se chegado à versão final (anexo 2). No que concerne à elaboração do guião, a sua preparação foi criada antecipadamente, de modo a que o mesmo servisse de pilar ao desenvolvimento da entrevista, procurando garantir que os cinco coordenadores das equipas tenham oportunidade de responder às mesmas questões. A elaboração deste guião terá o propósito de, minorizar a variação entre as questões postas aos entrevistados, tendo alguma coerência no tipo de informação recolhida e possibilitando a colocação de novas questões com o desenrolar da conversa.

Segundo Bogdan e Biklen (*Cit. in* Martins, 2014, p. 143) com um guião, “as entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo”.

Ainda na linha destes autores, recorrendo a entrevistas semiestruturadas, “fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos, embora se perca a oportunidade de compreender como é que os próprios sujeitos estruturam o tópico em questão”.

Por outro lado, segundo Quivy (cit. in Martins, 2014, p.143),

“ (...) as entrevistas semiestruturadas, por não serem inteiramente abertas, nem encaminhadas “por um grande número de perguntas precisas”, permitem alguma liberdade na sua exploração e um contínuo reencaminhamento da conversa para os objetivos por nós definidos, quando o entrevistado deles se afastar.”

O guião foi organizado em cinco blocos (anexo 2). Em cada bloco pretende-se recolher informações sobre um objetivo. Assim, no Bloco I, apresentam-se questões com a finalidade de “Legitimar a entrevista e motivar o/a entrevistado/a”. No Bloco II, questiona-se com o objetivo de “Recolher dados Pessoais e Profissionais do coordenado da EAA”. No Bloco III, pretende-se “Adquirir a Perceção dos modelos de AA aplicados nas escolas do 2º e 3º Ciclos da RAM pelas EAA”. No Bloco IV, as questões visam a obtenção de dados que permitam “Identificar os constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola”. Por fim, no Bloco V pretende-se “Averiguar se os planos de melhoria têm consecução por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA”.

Ainda neste âmbito, podemos referir que aos entrevistados foi-lhes garantida confidencialidade, assim como, a não identificação de instituições ou pessoas nos dados a apresentar.

Em suma consideramos as entrevistas semiestruturadas a técnica não documental de recolha de dados mais adequada, ao propósito deste estudo, pois obedece a um plano semiestruturado, constituído por algumas questões previamente escolhidas e integradas num guião, com o qual pretendemos analisar a realidade da AA nas escolas a partir da perspectiva das coordenadoras das EAA.

O passo seguinte para a realização deste estudo nas escolas da RAM, consistiu na obtenção da autorização do Diretor Regional de Educação. (anexo 3). Posteriormente, obteve-se o consentimento dos Presidentes dos Conselhos Executivos para a aplicação

das entrevistas e concomitantemente a anuência dos coordenadores da EAA de cada escola envolvida no presente estudo (anexo 4).

Após estes consentimentos, foi marcado o dia e a hora da entrevista, consoante a disponibilidade das coordenadoras das equipas de AAE. É de referir que todas as coordenadoras se mostraram disponíveis. Deste modo, nos dias agendados, em cada uma das cinco escolas, foram realizadas entrevistas individualizadas, as quais decorreram em locais calmos, sem qualquer ruído que pudesse colocar em causa a concentração do entrevistado e a qualidade da gravação. Saliente-se que, antes da realização das entrevistas, existiu a preocupação de estabelecer um diálogo de circunstância sobre um assunto da atualidade, no sentido de criar um ambiente de empatia e confiança mútua. Este diálogo revelou-se importante face a um certo nervosismo apresentado tanto pelo entrevistado, como pelo entrevistador nos momentos iniciais. Ao longo das entrevistas utilizaram-se expressões que demonstrassem ao entrevistado o interesse pelo que estava a dizer. Repetiram-se algumas palavras ou frases utilizadas pelo entrevistado, solicitou-se de um modo neutro, o esclarecimento sobre alguma ideia menos clara que tivesse sido partilhada e procurou-se avançar na entrevista sempre que o discurso do entrevistado evidenciasse desconhecimento ou redundância. Saliente-se ainda, que por uma questão de confidencialidade apresentamos (anexo 5), um modelo da autorização da gravação das entrevistas por parte dos entrevistados.

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas com a máxima fidelidade e codificadas em E1, E2, E3, E4 e E5, consoante o coordenador de cada escola (anexo 6-10). No sentido de garantir o anonimato, foram retirados do texto todas as referências a nomes de pessoas e a aspetos que pudessem identificar a escola. Procedendo-se, de seguida à sua organização, tratamento e análise.

Para a análise das entrevistas, utilizou-se o procedimento da técnica da análise de conteúdo, pois segundo Bardin (2009), recorre-se à análise de conteúdo para extrair informação da entrevista. A análise de conteúdo permitiu definir, analisar e inferir categorias de informação, as quais foram agrupadas numa Grelha de Análise de Conteúdo (anexo 11). A organização dos dados recolhidos através das entrevistas numa grelha permitiu compreender as mensagens das mesmas, podendo daí fazer-se uma interpretação, procurando responder às perguntas de investigação. Esta grelha, segundo Bardin (1970, p.119), deve ser constituída por:

RAM Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da

“Categorias, onde se inserem os temas que rodearam a entrevista e que, geralmente, seguem o mesmo padrão do Guião da Entrevista, tendo até os mesmos termos que o guião; Subcategorias, que especificam e diluem os temas que são explicitados nas categorias, e que tornam a análise da entrevista um pouco mais fácil de perceber; Os indicadores juntamente com as unidades de registo, dão a conhecer as ideias apresentadas pela entrevistada em mais pormenor, de modo a que o leitor possa perceber em inteiro o que foi dito na entrevista, sem ter que a ler na íntegra”.

Esta grelha é um instrumento bastante importante porque permitiu fazer uma leitura mais sistemática e objetiva de toda a entrevista, onde estão expressas todas as ideias e opiniões da entrevistada, sem ser necessário ler a transcrição da entrevista.

5. Apresentação dos dados

Tendo em conta as entrevistas realizadas, estas foram constituídas como corpus documental, passando a ser o objeto de análise. Após uma leitura do material de recolha, foi organizado o seu conteúdo em dimensões, categorias e também subcategorias, tendo por base categorias pré-estabelecidas. A técnica de tratamento de informação utilizada, consistiu na análise de conteúdo das entrevistas, previamente transcritas que serão determinantes para formar o corpo de análise da investigação.

Em suma a análise de conteúdo às entrevistas foi feita, numa primeira fase, uma leitura global, prosseguindo-se para uma codificação, que teve por base as dimensões e categorias estabelecidas à priori. No tratamento da informação recebida surgiram não só algumas categorias não previstas inicialmente como também se organizou a informação em subcategorias.

No quadro I, observa-se a grelha de análise de conteúdo das entrevistas, construída a partir da informação recolhida e onde constam as dimensões, categorias e subcategorias.

Quadro I – Dimensão, categorias e subcategorias

Dimensão	Categoria	Subcategorias
Modelos de AA	A - Anterior à Portaria	Modelo anterior
	B - Pós Portaria	Implementação e estado atual
		Sensibilização ao novo modelo

		Pontos fracos do novo modelo
		Pontos fortes do novo modelo
EEA	A- Recursos	Número de elementos
		Carga horária
		Distribuição horária
		Recursos humanos
		Recursos materiais
		Autonomia
	B- Formação	Formação do coordenador
		Formação específica em AA dos elementos
		Outra área de formação
	C- Constituição	Critérios de seleção dos elementos
		Caraterísticas do coordenador
D- Dificuldades das equipas	Constrangimentos das equipas	
Implementação da AA	A-Resultados	Elaboração de plano de melhoria
	B-Relação com o órgão de Gestão	Frequência de troca de ideias
		Divulgação

Criou-se e aplicou-se as grelhas de análise vertical das entrevistas. De seguida, o texto das entrevistas foi recortado em unidades de registo, que são entendidas por Esteves (2006, p. 114) como “o elemento de significação a codificar, a classificar, ou seja, a atribuir a uma dada categoria”. Neste sentido, distribuíram-se as unidades de registo pelas categorias e subcategorias encontradas, as quais possibilitaram o estabelecimento de indicadores, os quais proporcionam uma melhor compreensão do sentido da própria categoria, de acordo com a perspetiva dos inquiridos. Ainda segundo Esteves (2006, p. 116) “os indicadores representam inferências do investigador a partir das unidades de registo que tem perante si”, inferências estas, “ainda muito próximas do conteúdo manifesto das comunicações”.

Após esta fase, procedeu-se à interpretação dos resultados da análise de conteúdo, através de uma procura de respostas para os objetivos e questões de investigação, tendo

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

sempre presente o enquadramento teórico da investigação, com o intuito de confirmar as teorias já existentes ou de confrontá-las.

6 – Análise e Discussão Dos Dados

Na análise que se segue, serão apresentadas as categorias, as subcategorias e os indicadores que foram extraídos e organizados a partir das unidades de registo, relacionando-as com os objetivos definidos. Proceder-se-á à reflexão de cada categoria e confrontação com a opinião dos autores supracitados na literatura.

Em relação ao objetivo, **Compreender qual a perceção dos modelos de AA aplicados nas escolas do 2º e 3º Ciclos da RAM pelas EAA**, definiu-se como dimensão, os modelos de AA aplicados nas escolas de 2º e 3º Ciclos da RAM pelas EAA. Para esta dimensão colocaram-se as seguintes questões:

- Anteriormente à publicação da Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro, a escola já desenvolvia práticas de autoavaliação? Se sim, que práticas de autoavaliação desenvolvia?

- Concomitantemente com o início do processo de AA, a comunidade educativa foi sensibilizada/informada, em traços gerais, sobre o processo de AAE?

- A escola apoiou-se em algum modelo conhecido para implementar o processo de AAE. Se sim, qual? Se não, seguiu o referencial emanado pela SRE ou criou o seu próprio modelo?

- No caso de a escola ter optado por seguir o referencial da SRE, fê-lo na íntegra ou parcialmente?

- Qual é a conceção no que concerne à forma como está a decorrer a avaliação na escola?

- Exemplificar o(s) ponto(s) fraco(s) do modelo?

Após a análise dos dados e nesta dimensão verificaram-se duas categorias: Antes à portaria e após portaria, as quais são apresentadas no quadro II.

Quadro II – Dimensão 1: Modelos de AA aplicados nas escolas do 2º e 3º Ciclos da RAM pelas EAA.

Dimensão	Categoria	Subcategorias
Modelos de AA	A- Anterior à Portaria	Modelo anterior
	B -Pós Portaria	Implementação e estado atual
		Sensibilização ao novo modelo
		Pontos fracos do novo modelo
		Pontos fortes do novo modelo

Ao procurar entender a perceção das coordenadoras acerca dos modelos de AA, constatou-se que estas se manifestam de modo mais expressivo nos pontos “Modelo anterior”, “Implementação e estado atual”, “Sensibilização ao novo modelo” e “Pontos fracos e fortes do novo modelo”, razão pela qual, se constituíram subcategorias.

Categoria A - Modelos anteriores à portaria 245º

Esta categoria surge da resposta das coordenadoras, à questão, se anteriormente à publicação da portaria, a escola já desenvolvia práticas de autoavaliação. Após a análise das respostas, criou-se uma subcategoria, modelo anterior. Pode-se afirmar que nas escolas já existiam práticas de autoavaliação. Algumas dessas práticas foram descritas de forma explícita nos seguintes discursos de três coordenadores.

- “Fazia a aa mas não destes módulos.” (E1)
- ... já havia todos aqueles balanços, tudo isso, eram uma espécie de práticas de aa.(E3)
- Já estávamos numa fase precursora aos módulos que saíam desta portaria. (E4)

Desta forma, pode-se referir que na generalidade das escolas já se efetuavam práticas de AA, mas considera-se que estas eram realizada de forma muito débil, baseada em balanços e, especialmente, assente numa perspetiva da prestação de contas (Alaíz et al., 2003). Verifica-se que as únicas práticas de AAE, estavam frequentemente centralizadas na avaliação do Plano Anual de Atividades, nos resultados académicos dos alunos e nos comportamentos disciplinares.

Categoria Pós portaria

No que se refere à análise de conteúdo, alusivo a esta categoria criaram-se quatro subcategorias: implementação e estado atual; sensibilização ao novo modelo; pontos fracos do novo modelo e pontos fortes do novo modelo, que se passa a demonstrar.

No que concerne à **subcategoria, implementação e estado atual**, é de referir que compreender o modo de implementação e divulgação de um novo processo de AAE terá de ser assimilado como uma iniciativa interna. Esta sensibilização deve procurar chegar e envolver toda a comunidade escolar. No entanto, nota-se que dentro da comunidade escolar, os que se encontram mais sensibilizados são os professores, como descrevem três coordenadores:

- Toda a gente era informado do que se estava a passar (E1)
- ... acho que quem começa sempre por ser sensibilizada são os professores... (E2)
- Houve. Penso que não foi suficiente para que a comunidade educativa compreendesse a importância da AA. (E3)
- ... Conselho Pedagógico faz chegar aos departamentos e aos grupos. (E5)

Em relação à **subcategoria sensibilização ao novo modelo**, tem-se a perceção que após ter sido publicada a Portaria n.º 245/2014, em que a autoavaliação dos estabelecimentos tem carácter obrigatório, a escolha do modelo foi unânime. Todas as escolas afirmaram que o modelo que serviu de base para a construção de modelo de AE, foi o instituído pela SRE, denominado, o Referencial Comum de Avaliação. Algumas das escolas adotaram na íntegra outras adequaram o Referencial à realidade da escola, como se constata nas seguintes transcrições:

- Usamos na íntegra o referencial. (E1)
- Está a ser empregue na íntegra, embora com as devidas adequações à nossa escola. (E2)
- ... seguimos na íntegra o modelo da SRE. (E3)
- Estamos a seguir o referencial emanado pela SRE ... (E4)
- O modelo que tem sido utilizado tem sido, é o Referencial Comum na íntegra. (E5)

Ainda dentro desta subcategoria, no que se refere ao estado em que se encontra o processo, a maioria das coordenadoras mencionaram que o processo de autoavaliação nas

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

escolas está a decorrer de forma fluente, à exceção de uma escola, que está aquém do cumprimento da cronologia prevista, como relatam as coordenadoras:

- Estamos a acabar esse relatório que no fundo aquilo quando acabar não corresponde à realidade. (E1)
- ... todo este processo não está a decorrer com a fluência que nós perspetivamos... (E2)
- ... a escola está a ir no bom caminho ... (E3)
- O processo está a fluir, estamos tranquilos. (E4)
- O processo de AA está a decorrer fluentemente. (E5)

Em relação à **subcategoria, pontos fracos do processo**, constata-se que as coordenadoras apontam uma variedade de pontos fracos que, na generalidade, não são comuns, o que se explica pela especificidade de cada escola. No entanto, nota-se que as coordenadoras reivindicam essencialmente da falta de formação (uma vez que não estão preparados para este processo que em si é muito complexo), da falta de tempo, da resistência por parte dos professores e da falta de recursos materiais. Estas fraquezas encontram-se registadas nos seguintes depoimentos:

- O relatório que nos pedem deveria ser feito para um período anual,... (E1)
- ... falta de horas para a equipa para um trabalho desta natureza... (E2)
- ... nós às vezes sentimos da parte das pessoas uma certa resistência...; os recursos materiais... (E3)
- a formação que acho que é preciso todas as pessoas terem, as que constituem as equipas. Clarificarem melhor alguns dos referentes que se encontram no referencial comum ... (E4)
- É um trabalho muito árduo, nunca temos uma sensação de estar concluído (E5)
- As pessoas ainda não veem muito bem que toda a gente tem de contribuir para a AAE (E5)

Em relação à análise de conteúdo alusivo à **subcategoria, pontos fortes do modelo**, verifica-se, segundo as coordenadoras, que predomina o espírito de equipa, um maior trabalho colaborativo, estimulando uma melhor reflexão sobre o funcionamento da escola, tendo em vista a sua melhoria como organização escolar. Estes pontos fortes são descritos pelas coordenadoras da seguinte forma:

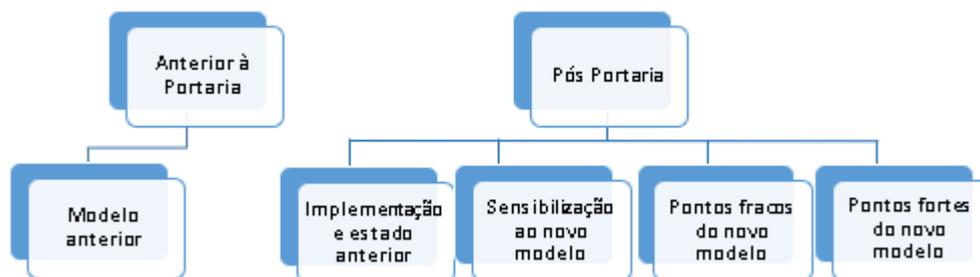
- é o ambiente em si, que toda a gente coopera com o que seja. (E1)
- ... é refletirmos no nosso trabalho...; Eu acho excelente desde que o processo cumpra os objetivos para o qual o definiu, que é a melhoria ... (E2)
- ... temos o apoio da SRE; a equipa em si, que se compreende muito bem. (E3)

RAM
Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da

- conhecemos o grau de satisfação das pessoas relativamente a uma série de situações que são adotadas na escola... (E4)
- Também o facto de comunicarmos uns com os outros. O próprio trabalho da equipa, a forma como concebemos as nossas ideias, ideia puxa ideia. (E4)
- ... é muito importante haver uma AA, haver uma reflexão. (E5)
- ... e é benéfico porque a prática pedagógica deve ser sempre repensada, não é uma coisa estanque. (E5)
- também destaco o trabalho em equipa sobretudo o trabalho da equipa de AA. (E5)

A partir da análise de conteúdo das subcategorias anteriores, elaborou-se o seguinte esquema, para melhor compreensão dos resultados obtidos, sobre a Dimensão 1: **Modelos de AA aplicados nas escolas do 2º e 3º Ciclos da RAM pelas EAA.**

Figura 5: Representação da dimensão sobre os Modelos de AA.



Em resumo, com esta análise foi possível verificar que, apesar de já existirem procedimentos de AA nas escolas, estes ainda não se realizavam sob a forma de práticas de AA sistematizadas. Estas só se concretizaram após a SRE publicar a portaria Regional nº 245/2014 de 23 de dezembro, que instituiu a implementação do Referencial Comum de Autoavaliação das Escolas da RAM. Este, é contextualizado em três eixos do referencial de avaliação: recursos, processos e resultados.

No que se refere ao objetivo, **Identificar o estado atual de implementação da autoavaliação nas escolas de 2º e 3º ciclos e os constrangimentos sentidos pelas EAA**, definiu-se **a dimensão estado atual e constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola**”, que se passa a apresentar e para a qual se colocaram as seguintes questões:

- Quais os critérios que estiveram na base de seleção dos elementos para a constituição da EAA?

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

- Após a entrada em atividade da EAA, identificou outro(s) critério(s) que não tivesse(m) sido(s) considerado(s), mas que no seu entender, se verificou ser importante para um melhor desempenho da equipa?

- Quais as principais competências e características para coordenar as EAA?

- Indicar o número de elementos da EAA?

- Qual é a componente horária dos diferentes elementos da EAA?

- Considera suficiente a carga horária atribuída?

- Existem tempos coincidentes nos horários de todos os elementos da EAA, que permita momentos de reflexão?;

- Indicar se os elementos da EAA têm formação específica em AA? ; se sim, esta formação ocorreu *a priori* ou *a posteriori*?

- Existe outra área de formação que seja pertinente para a concretização do trabalho da equipa?

- Os recursos humanos são suficientes?

- Considera suficientes os recursos materiais disponibilizados? ; se não, exemplifique, com caso(s).

- É frequente a troca de ideia/problemas/estratégias entre a EAA e o órgão de gestão? se sim, com que regularidade? se não, considera ser importante esta interação?

- Qual a perceção quanto à autonomia de ação por parte da equipa?

No âmbito da segunda dimensão, surgiram quatro **categorias: Recursos, Formação, Constituição e Dificuldades das equipas**, as quais são apresentadas no quadro III.

Quadro III – Dimensão 2: Estado atual e constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola.

Dimensão	Categoria	Subcategorias
EAA	A- Recursos	Número de elementos
		Carga horária
		Distribuição horária
		Recursos humanos
		Recursos materiais
		Autonomia
	B- Formação	Formação do coordenador
		Formação específica em AA dos elementos
		Outra área de formação
	C- Constituição	Critérios de seleção dos elementos
		Caraterísticas do coordenador
	D- Dificuldades das equipas	Constrangimentos das equipas

Categoria Recursos

Na categoria recursos, à medida que se procedia à interpretação dos resultados da análise de conteúdos, obtiveram-se as seguintes **subcategorias: o número de elementos que constituem a equipa; a carga horária; a distribuição horária; os recursos humanos; os recursos materiais e sobre a autonomia da equipa.**

Assim no que se refere à análise de conteúdo alusivo à **subcategoria, número de elementos**, apurou-se que os professores estão presentes nas equipas de AA e que em média esta é constituída por quatro professores (três equipas de AA). Verificou-se também que em duas equipas de AA, além destes quatro elementos também fazia parte um elemento da direção, nomeadamente o presidente, como é possível verificar nos seguintes discursos:

- Somos quatro e com a direção executiva (E1)
- São 4 elementos mais o presidente do Conselho Executivo (E2)
- Neste momento são 4. (E3)

RAM Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da

- A equipa é constituída por quatro elementos. (E4)
- 4 elementos da EAA. (E5)

Pela análise dos dados recolhidos nas entrevistas, constata-se que na generalidade as equipas de AA são constituídas apenas por docentes, não se verificando a inclusão nas equipas de AA de outros elementos da comunidade escolar, nomeadamente assistentes operacionais, pais ou alunos, nem existe algum elemento externo ou “amigo crítico”, como alguns autores sugerem. Partilhamos da ideia de Martins (2014, p.90), sobre a constituição da EAA, que considera:

“ o desenvolvimento da AA deve em teoria ser desenvolvido pela comunidade educativa, no entanto, para que seja um processo mais eficaz, deve ser constituída uma equipa com 5 a 6 elementos, representativos de cada um dos níveis de ensino (EPE, 1.º, 2 e 3.º Ciclos e Secundário) oriundos de diferentes áreas do saber (departamentos), um funcionário, um encarregado de educação e um aluno.”.

No que se refere à **subcategoria, carga horária**, verificou-se uma heterogeneidade na distribuição horária como se consta nos seguintes testemunhos:

- Temos dois elementos, ... 4h e as outras duas colegas tem 2 horas. (E1)
- ... a nossa carga letiva para a equipa são 90 mais 90 minutos, acresce 45 minutos para a coordenadora. (E2)
- ... o coordenador tem 5h e eles tem 4h e a pessoa que entrou tem agora 2h. (E3)
- Nós temos, como coordenadora tenho 5 horas, o outro três elemento tem 4 horas cada. (E4)
- Cada um de nós tem quatro horas. (E5)

Considera-se que as coordenadoras manifestam uma grande preocupação com a atribuição da carga horária atribuída a todos os elementos da equipa para exercer este cargo. Neste seguimento, partilhamos da opinião de Martins (2014, p. 197) em que refere:

“Esta constatação reforça a nossa convicção que deve ser atribuída aos elementos desta equipa uma carga horária da sua componente não letiva que não seja inferior a 90 minutos, podendo ir aos 180 minutos para cada elemento, naturalmente tendo em atenção as limitações que cada escola possa ter no que diz respeito aos seus recursos humanos”.

No mesmo seguimento, a SRE, publicou o Despacho n.º 288/2016, que no seu Artigo 10.º, referente ao processo de Aferição da qualidade do sistema educativo regional,

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

atribui “Para o desenvolvimento do processo de autoavaliação, cada escola dispõe até um máximo de 16 tempos letivos...”).

No que alude à análise de conteúdo alusivo à **subcategoria, distribuição horária**, estes mencionam que têm horas em comum, como se constata nas seguintes frases:

- ... temos um bloco de 90 min num dia e um bloco de 90 noutro (E1)
- o horário da equipa é totalmente coincidente. (E2)
- ... agora nós como temos até mais horas em comum juntas, até estamos a conseguir gerir melhor o tempo e a trabalhar melhor. (E3)
- Estamos em comum 2 tempos dos 4 tempos. (E4)
- São todas coincidentes e estão distribuídas à 4ª feira ... (E5)

Considera-se imperioso que os elementos da equipa de avaliação tenham disponíveis pelo menos um tempo comum nos seus horários, de forma a agilizar o trabalho colaborativo. Este trabalho irá proporcionar um desenvolvimento basilar do processo de AAE. Esta constatação encontra sustentabilidade teórica nas ideias de Martins (2014, p.311),

“É importante que no horário dos professores seja marcada essa carga horária, devendo haver tempos comuns a todos os elementos (45 minutos semanais no mínimo) para que possam reunir e refletir sobre o modo como está a decorrer a AA, e que ajustes deverão ser feitos para que possa ter o sucesso desejado”.

Nomeadamente ao conteúdo alusivo à **subcategoria, recursos humanos**, as coordenadoras afirmam o seguinte:

- ...muita coisa para estes 4 elementos.... (E1)
- Seriam suficientes se a carga horária para a equipa fosse maior. (E2)
- Recursos humanos são suficientes. (E3)
- Eu acho que não há necessidade de haver mais elementos. (E4)
- Sim, quando nós precisamos de ajuda, delegamos sempre funções em alguém ... (E5)

Na generalidade das escolas, a EAA é constituída por quatro docentes. Em três das escolas as coordenadoras consideraram o número de elementos suficiente. Numa escola a coordenadora referiu que o número de elementos é diminuto. Por fim, uma escola mencionou que os elementos existentes eram suficientes, no entanto a coordenadora reconhece que solicita a professores que não fazem parte da equipa a recolha de dados.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

No que concerne à análise de conteúdo referente à **subcategoria, recursos materiais**, as coordenadoras, consideram suficientes os recursos materiais disponibilizados, mencionando realidades diferentes como se pode constatar nas seguintes declarações:

- ... olhe é só aquele computador que temos... (E1)
- Sim, é assim a equipa não precisa de grandes... (E2)
- Não, infelizmente nós não temos nem lugar adequado, nem material adequado... (E3)
- No nosso caso não. Nós não temos gabinete, nós não temos computador próprio com internet, nós trabalhamos na sala de trabalho onde trabalham todos os colegas (E4)
- Neste momento só necessitamos de computadores e de internet.; Mas tirando isso não temos outros recursos que sejam precisos. (E5)

Constata-se que apenas uma coordenadora refere ter os recursos necessário para o bom funcionamento da EEA. As outras quatro coordenadoras referem fragilidades variáveis no que concerne à disponibilidade de recursos materiais, a saber: falta de sala própria para exercer o trabalho, falta de computadores e computadores atualizados.

No que diz respeito à análise de conteúdo sobre a pergunta, qual é a perceção quanto à autonomia de ação por parte da equipa, a qual deu origem à **subcategoria, autonomia**, verifica-se que varia de escola para escola, como se constata os seguintes depoimentos:

- ... não temos problemas nenhuns, ninguém recusa fazer nada. (E1)
- ... logo é uma autonomia participada e partilhada. (E2)
- Limitada. (E3)
- O órgão de gestão tenta pôr-se à parte o mais que pode, com boa intenção. Com a intenção de não influenciar. (E4)
- Muita autonomia. (E4)
- Nós não fazemos nada sem o consentimento do órgão de gestão. (E5)

Pela análise dos dados recolhidos nas entrevistas, constata-se que em duas escolas, as EAA tinham uma grande autonomia para realizar o trabalho para as quais foram constituídas. Noutras duas escolas, as coordenadoras referem que a autonomia é limitada ou mencionam de uma forma subentendida que a autonomia não existe. Saliente-se que numa destas escolas em que a autonomia da EAA, é de algum modo comprometido, um elemento da direção faz parte da EAA, pelo que considera-se que esta participação é *de per*

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

se condicionante da operacionalidade da EAA. Como é da opinião de Dias (2005, *Cit. in Areal*, 2014, p.75), segundo o qual,

“... a inclusão de um elemento do Conselho Executivo pode (condicionar a necessária isenção dos avaliadores, que serão provavelmente influenciados por essa presença). No entanto, apesar de considerar preferível a sua não inclusão na equipa de autoavaliação, aconselha (uma estreita ligação a esse órgão)”.

Apenas numa das escolas, a coordenadora mencionou claramente que a direção não interfere no trabalho da equipa, funcionando como um apoio complementar, o que se coaduna com a afirmação de Martins 2014, p.87 que refere, “ (...) a equipa deve ter autonomia no seu trabalho, nomeadamente na escolha dos instrumentos a utilizar, na escolha das áreas a avaliar, na seleção da amostra quando necessária, na redação dos relatórios e na elaboração dos planos de melhoria.”

Em suma, na categoria recursos, podemos constatar um desagrado generalizado das coordenadoras das EAA, no que concerne à insuficiência de tempos para o trabalho dedicado à AA, à falta de tempo de trabalho comuns que possibilitem a discussão e a reflexão, bem como a escassez de recursos materiais. Sobre a autonomia da EAA, constata-se que em algumas escolas existe a presença de um elemento do Conselho Executivo (CE) que poderá levar a uma convergência de interesses, alterando o resultado da própria AAE.

Categoria Formação

Na categoria formação, da interpretação dos resultados da análise de conteúdo, resultaram três **subcategorias: formação do coordenador; formação específica em AA dos elementos e outra área de formação.**

No que refere à **subcategoria, formação do coordenador**, verifica-se que há unanimidade entre os depoimentos, como se constata nas seguintes frases:

- Não, só aquelas formações dadas pela SRE. (E1)
- Não, a especialização não, só mesmo a formação realizada nesse âmbito. (E2)
- Não tenho nenhuma formação em aa. (E3)
- Especialização não. Tenho feito todas as formações que foram propostas pela SRE ... (E4)
- Só as que foram organizadas pela SRE. (E5)

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Constata-se que, as coordenadoras apenas possuem a formação ministrada pelo Gabinete de Apoio à Organização e Planeamento do Sistema Educativo Regional (GAOSPER), na área da avaliação das escolas, ministrada aquando da implementação do modelo Referencial Comum de Avaliação. Considera-se que essa formação é insuficiente para as coordenadoras estarem *à priori* na posse de toda a informação pertinente para o desenvolvimento do processo de AA, carecendo assim, de formação específica nesta área. Desta forma não se encontram suficientemente preparadas para este processo que de certa forma é muito complexo.

Resultados semelhantes obtém Fialho (2009, *Cit. in Areal*, 2014, p.76), que destaca que

“(…) perante a necessidade de (conhecimentos técnicos e procedimentos relativamente complexos) relacionados com o processo de autoavaliação, (a sua implementação requer equipas com formação específica em avaliação e em metodologia de investigação social)”.

No que refere à análise de conteúdo alusivo à **subcategoria, formação específica em AA dos elementos**, apurou-se que nenhum elemento possui esta formação, como se constata nos seguintes depoimentos:

- Não ...; Quando tivemos a formação da SRE... (E1)
- Nenhum, (E2)
- Ninguém, nenhum. (E3)
- Não, nenhum tem e nenhum fez formação que eu fiz proposta pela SRE. (E4)
- Não ninguém. (E5)

Verifica-se uma total ausência de formação específica em AA por parte dos elementos da equipa de AA. Esta ausência está em conformidade com o que já se tinha constatado ao analisar a formação específica das coordenadoras.

No que refere à análise de conteúdo referente à pergunta, se considera existir outra área de formação que seja pertinente para a concretização do trabalho da equipa, a qual deu origem à **subcategoria**, outra área de formação. Verifica-se que a necessidade de formação varia de EAA para EAA, como se constata nos seguintes relatos:

- Acho que a formação que foi dada pela SRE, devia ser dada para a equipa... (E1)

RAM Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da

- ... desde que seja trabalho de investigação... (E2)
- ... arranjam alguém de informática (E3)
- é bom que as pessoas tenham tido experiência em trabalho de fundo (E4)
- A informática é muito importante ... (E4)
- Não. Basta ter conhecimentos do funcionamento da escola ... (E5)

A leitura que efetua destas unidades de registo permite encontrar similaridades com a perspetiva de Pinto (2010, p.75) que evidencia,

“(...) é necessário considerar um conjunto de características e qualidades que permitam a plena concretização das funções das EAA, tais como, a seleção de um docente que tenha por base a formação nas tecnologias de informação e comunicação”.

Regista-se a opinião por parte de uma coordenadora de que seria muito pertinente que a formação ministrada pela SRE aquando da implementação do modelo do Referencial Comum de Avaliação, fosse alargada a todos os membros da EAA e não apenas à coordenadora. Relativamente à opinião transcrita de uma coordenadora em que esta considera que para concretizar o trabalho de AAE basta ter conhecimento geral do funcionamento da escola, sou da opinião que este fator é importante, porém considera-se ser necessário haver pelo menos um elemento da EAA que possua formação especializada para credibilizar todo o processo de AA e não apenas mais um processo de monitorização dos resultados escolares.

Categoria Constituição

Na categoria constituição, no decorrer da interpretação dos resultados da análise de conteúdos, formularam-se as seguintes **subcategorias: critérios de seleção dos elementos e características do coordenador.**

No que refere à análise de conteúdo relativa à pergunta: quais os critérios que estiveram na base de seleção dos elementos para a constituição da EAA, a qual conduziu à formação da **subcategoria, critérios de seleção dos elementos**, verifica-se que os critérios para a seleção dos elementos da EAA, foram diversificados como se constata nos depoimentos das coordenadoras:

- Aqui na escola foi ter a experiência de vários anos aqui na escola e que tivesse um professor de cada departamento (E1)

RAM
Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da

- ... abrangesse professores das diferentes áreas curriculares; ... o conhecimento e a envolvimento que os professores tinham com a escola; ... presença na comunidade educativa e do conselho pedagógico; ... tivessem conhecimento em termos de informática; ... experiência como eu já lhe disse, no campo da investigação. (E2)
- Eu não sei porque não fui eu que escolhi a equipa ... (E3)
- Eu penso que os critérios foram tentar arranjar alguém que tivesse ao corrente e com experiência já a nível de tudo. (E3)
- Não sei muito bem quais foram os critérios, é uma coisa que me ultrapassa ... (E4)
- Penso que um deles foi a grande confiança nas pessoas, pela discrição que as pessoas mostraram ter e penso também pelo trabalho com cuidado ... (E4)
- ... a equipa que fazia a monitorização do PEE, automaticamente passou a AAE. (E5)
- ... com conhecimentos de matemática e estatística e dois do campo da área das letras. (E5)

Verifica-se que em duas escolas, a respetiva coordenadora não foi auscultada para a escolha dos elementos da EAA. Por isso, partimos do princípio de que a escolha dos elementos, foi feita pelo Presidente do CE em conjunto com os restantes membros da equipa de direção. Noutras duas escolas, o presidente da escola nomeou a coordenadora da equipa, sendo os restantes elementos sugeridos por esta e posteriormente aprovados pelo presidente. A escolha da coordenadora anteriormente referida, baseou-se em vários fatores, nomeadamente: o conhecimento da escola, a inclusão de membros que abrangesse vários departamentos e apresentarem conhecimentos no campo da investigação, bem como, no campo da tecnologia de investigação e comunicação. Em apenas uma escola, o critério de seleção da EAA, teve como base, a transição dos elementos que faziam parte da equipa que monitorizava o PEE para a EAA, segundo indicações do CE.

No que se refere à análise de conteúdo em que era solicitado às coordenadoras, as principais competências e características para coordenar as EAA, a partir da qual se originou a **subcategoria, características do coordenador**, verifica-se que predominam as seguintes características: o conhecimento, a confiança e a disponibilidade, como se constata nas seguintes frases:

- ... competências é a equipa mesmo entender-se toda (E1)
- ... é o conhecimento da escola; ... conhecimento na área da investigação.; abertura a todas as pessoas (E2)
- ... tem que realmente ter conhecimento de tudo o que são documentos da escola, tudo o que envolve a escola. (E3)

RAM Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da

- A confiança, as pessoas têm de ser discretas, tem de ter grandes valores éticos, capacidade de liderança, criatividade, capacidade de análise, boa disposição, mas a equipa em si ... (E4)
- ... ter muita disponibilidade para o trabalho, uma boa capacidade de organização e de liderança da equipa. (E5)

Sou de opinião que todas as características salientadas pelas coordenadoras, são imprescindíveis para o exercício de uma boa coordenação de EAA. A mesma ideia é defendida por Pinto (2010, p.75) acerca da EAA "... deve ser coordenada por um bom líder, alguém que consiga construir uma dinâmica de grupo construtiva e reflexiva". No entanto, atrevo-me a acrescentar as seguintes características: ter espírito de independência, ter bom senso e com propensão para o risco.

Categoria Dificuldades das Equipas

Na categoria dificuldades das equipas, da interpretação dos resultados da análise de conteúdo, obteve-se a **subcategoria: Constrangimentos das equipas**.

No que refere à análise de conteúdo em que era solicitado informação às coordenadoras, sobre a forma como está a decorrer a avaliação na escola, verifica-se que três coordenadoras referem que a equipa que lideram não apresentou dificuldades ao longo do processo de AA. Porém, duas coordenadoras expuseram dificuldades de várias ordens, como se constata nas seguintes declarações:

- ... estávamos a sentir muitas dificuldades nessa parte, de como fazer o questionário (E1)
- ... termos tempos coincidentes, já dissemos que é melhor ficar todos no mesmo dia (E1)
- Não tem sido muito fácil porque como tudo o que é novo há sempre de início uma resistência oferecida. (E4)
- Quase que parecia que eramos uma inspeção ... (E4)
- ... mas ainda há quem insista em manter-se na ideia da resistência. (E4)

As fragilidades apresentadas por estas coordenadoras parece muito reais e sinceras. As coordenadoras queixam-se principalmente das resistências por parte dos professores, uma vez que a EAA é muitas vezes vista como uma inspeção. A falta de tempos coincidentes entre os diferentes membros da EAA é outra dificuldade mencionada, pois condiciona o trabalho em equipa, além de aumentar a morosidade do mesmo pela necessidade de repetição de informação aos diversos membros da equipa. A falta de formação é outra dificuldade referida, apesar de ser referida de uma forma implícita quando indicam

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

dificuldades na execução de alguns procedimentos inerentes ao processo de AA, uma vez que os elementos da equipa não estão preparados para a complexidade do mesmo.

Para melhor compreensão dos resultados obtidos, na Dimensão 2: **Identificar o estado atual e os constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola**, elaborou-se o esquema seguinte, o qual foi obtido a partir da análise de conteúdo das subcategorias anteriormente referenciadas sobre a dimensão “EAA”.

Figura 6: Representação da dimensão sobre as EAA.

Recursos	Formação	Constituição	Dificuldades das equipas
<ul style="list-style-type: none">•Número de elementos•Carga horária•Distribuição horária•Recursos humanos suficientes•Recursos materiais•Autonomia	<ul style="list-style-type: none">•Formação do coordenador•Formação específica em AA dos elementos•Outra área de formação	<ul style="list-style-type: none">•Critérios de seleção dos elementos•Caraterísticas do coordenador	<ul style="list-style-type: none">•Constrangimentos das equipas

Em suma, a dimensão “EAA” demonstra que o processo mostra várias fraquezas e constrangimentos a vários níveis, nomeadamente: a nível dos recursos disponíveis para as EAA, a nível da formação específica em AA dos elementos que constituem as EAA e a nível dos critérios de escolha dos elementos das EAA.

Como resposta ao objetivo: **Averiguar se os planos de melhoria têm consecução por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA**, definiu-se a **Dimensão 3 - Planos de melhoria por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA**. Para esta dimensão colocaram-se as seguintes questões:

- Os resultados obtidos da AA são divulgados à Comunidade Educativa? se sim, com que periodicidade? E de que forma são divulgados?

- A realização da AA conduziu à implementação de planos de melhoria?

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

- Se sim, as sugestões elencadas no plano de melhoria, resultantes do trabalho realizado pela equipa, têm sido consideradas positivas e integradas em tomadas de posição futuras por parte dos órgãos de gestão da escola?

- Se não, em que medida a não consideração pelas sugestões pode pôr em causa a motivação da EAA?

No quadro IV apresenta como dimensão, se os planos de melhoria têm consecução por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA. Neste âmbito, as coordenadoras foram auscultadas dando origem a duas categorias: Resultados e Relação com o órgão de Gestão.

Quadro IV – Dimensão 3: Planos de melhoria por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA.

Dimensão	Categoria	Subcategorias
Implementação da AA	A-Resultados	Elaboração de plano de melhoria
	B-Relação com o órgão de Gestão	Frequência de troca de ideias
		Divulgação
		Utilização do plano de melhoria por parte do órgão de gestão.

Categoria Resultados

A partir da interpretação dos conteúdos das entrevistas, a categoria resultados, deu origem a uma **subcategoria** identificada por **elaboração de planos de melhoria**. As opiniões das coordenadoras levam a deduzir que a etapa correspondente à elaboração do plano de melhoria varia de escola para escola, como se constata nas seguintes frases:

- Conduziu à implementação desse plano que está a ser divulgado. (E1)
- Ainda não chegamos à elaboração, ... (E2)
- Sim, sim. (E3)
- Então temos feito um plano para cada um dos componentes e para cada um dos referentes de modo a tentarmos chegar a um diagnóstico para depois apresentarmos um plano de melhoria. (E4)
- Sim. Partimos de um plano de melhoria muito básico ... (E5)
- Agora com as indicações da formação vai ser construído da maneira mais correta ... (E5)

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

- Ainda estamos a elaborar o novo plano ... (E5)

A análise destes dados permite afirmar que as EAA já conceberam ou estão quase a concluir a elaboração do plano de melhoria. Os planos de melhoria resultam da análise dos relatórios de avaliação interna, da monitorização que é feita às diferentes áreas e da reflexão conjunta dos elementos da EAA.

A mesma ideia é partilhada por Azevedo (2011, *Cit in* Martins, 2014, p.270), quando explicita que os planos de melhoria,

“tem de ser um elemento obrigatório de melhoria organizacional, associado à autoavaliação”, fazendo “parte de uma cultura organizacional que se vai construindo à medida que se implementa”, pois “a melhoria de uma organização só resulta se houver um árduo trabalho de muitos, muita paciência e não quisermos obter os resultados da noite para o dia”.

Categoria Relação com o órgão de Gestão

A partir da interpretação do conteúdo das entrevistas alusivo a **categoria relação com o órgão de Gestão**, esta deu origem a três **subcategorias** identificadas por: **Frequência de trocas de ideias; Divulgação e Utilização do plano de melhoria por parte do órgão de gestão.**

A **subcategoria, frequência de troca de ideia**, surgiu do resultado obtido pela questão sobre a frequência da troca de ideias entre a EAA e o órgão de gestão, verificando-se que o órgão de gestão está disponível sempre que solicitado, como consta nas seguintes frases:

- ... quando fazemos a troca de ideias é todas as semanas, ... (E1)

- sempre que precisamos, ele sabe a hora que nos reunimos, ... (E2)

- pelo menos de 2 em 2 semanas. (E3)

- ... se a equipa de AAE considera que há algo que durante o ano pode ser modificado para melhor, essa informação já é passada ao órgão de gestão ... (E4)

- ... mas normalmente até é semanal. (E5)

Constata-se ser um fator valorizador o facto de o órgão de gestão e a EAA terem encontros regulares. Estas reuniões terão o propósito de ambos darem a conhecer as suas perspetivas, de poderem refletir em conjunto tendo como prioridade a elaboração de estratégias que visem a melhoria da escola.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

No que refere à **subcategoria, divulgação**, verifica-se que os resultados não foram divulgados em duas escolas. A não divulgação de resultados numa escola resultou do facto de a fase de análise de resultados não estar concluída. Na outra escola, apesar de já se encontrar na posse de todas as informações necessária para a consequente divulgação, aguardavam pela indicação do CE. Nas restantes escolas, os resultados foram divulgados, embora de formas diferentes, como se verifica nos seguintes relatos:

- São divulgados na página da escola e são enviados a toda a comunidade e ao conselho pedagógico. (E1)
- ... ainda não foram divulgadas uma vez que a fase do processo em que nos encontramos não nos permite essa divulgação. (E2)
- Ainda não, ainda não tivemos tempo para, quer dizer, estão finalizados e ainda não suficientemente divulgados pelo menos. (E3)
- A partir desse relatório, elaboramos um power point que divulgamos à comunidade, com aquilo que era essencial. (E4)
- São, são sempre divulgados em CP, depois no conselho da comunidade e estão publicados no site e Facebook da escola. (E5)

Constatou-se que a divulgação dos resultados da AA, de modo geral, todas as escolas o divulgam na comunidade, apresentando algumas nuances. Assim, em duas das três escolas além da comunidade, os resultados são apresentados em CP e numa escola, além deste também no CCE.

No que refere à análise de conteúdo do resultado obtido como resposta à questão, se as sugestões elencadas no plano de melhoria, resultantes do trabalho realizado pela equipa, foram consideradas positivas e integradas em tomadas de posição futuras por parte dos órgãos de gestão da escola, esta deu origem à **subcategoria, utilização do plano de melhoria por parte do órgão de gestão**. Da análise, verifica-se que duas escolas implementam os planos de melhoria estão de acordo com as ideias de Azevedo (2011, *Cit. in* Martins, 2014, p.293), em que estes,

“têm de ser um elemento obrigatório de melhoria organizacional, associado” à AA, devem fazer “parte de uma cultura organizacional que se vai construindo à medida que se implementa”, uma vez que “a melhoria de uma organização só resulta se houver um árduo trabalho” de todos e efetuado com “muita paciência”.

Uma outra escola, elabora o seu plano de melhoria e põe-no à consideração de toda a comunidade. Depreende-se que esta equipa tente envolver a comunidade na responsabilização das escolhas.

A ausência de plano de melhoria, verifica-se apenas numa escola, pela razão anteriormente apresentada, isto é, encontram-se numa etapa anterior da AA.

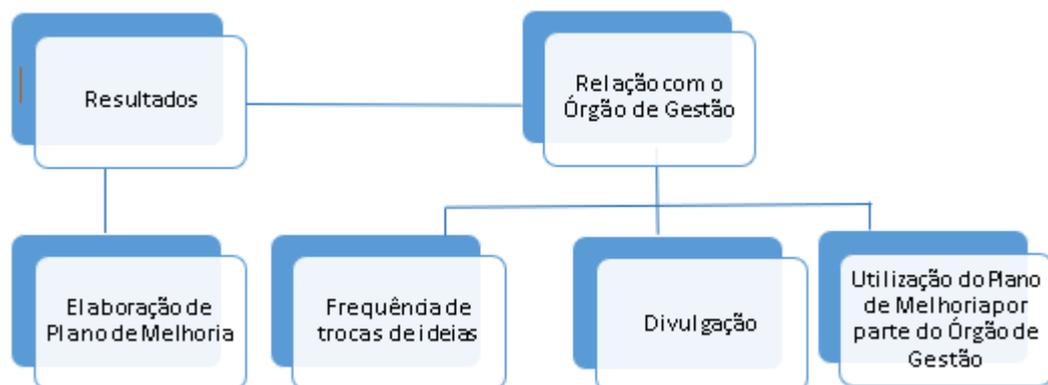
As coordenadoras em relação à utilização do plano de melhoria por parte do órgão de gestão, referem que,

- Conduziu à implementação desse plano que está a ser divulgado. (E1)
- Estamos à espera de ver se as sugestões serão acolhidas. (E3)
- ... as nossas sugestões já foram incluídas neste novo PEE. (E4)
- Aceita e põe em prática sempre que é possível. (E4)
- ... vamos apresentar sugestões ao órgão de gestão e a toda a comunidade. (E5)
- Quem vai decidir sobre de facto o que vai ser trabalhado para o próximo PEE, os nossos próximos objetivos vai ser toda a comunidade. (E5)

Assim, de entre as ações de melhoria consideradas fundamentais para a escola, a comunidade deverá priorizar as mais relevantes para integrar no PEE. Considera-se que o plano de melhoria deve ser elaborado pela EAA, consultada a direção e aprovado em CCE.

A partir da análise dos quadros anteriores, elaborou-se o seguinte esquema, para melhor compreensão dos resultados obtidos, na **Dimensão 3 - Os planos de melhoria por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA**

Figura 7: Representação da dimensão sobre a implementação da AA.



Com base na análise pode-se referir que todas as escolas tendem a produzir os seus planos de melhoria. Estes são uma parte fundamental de todo o processo de AA, uma

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

vez que após as EAA terem noção das debilidades e constrangimentos, bem como dos seus pontos forte e das suas oportunidades da sua instituição, a elaboração do plano de melhoria vai propor ações de melhoria adequadas a cada uma das situações atrás referidas com vista a permitir melhorar o funcionamento e organização da escola.

V – Proposta do Projeto de Intervenção

Considerando as dificuldades elencadas pelas coordenadoras das EAA, nomeadamente a falta de formação específica na área da AAE, considera-se pertinente iniciar um projeto de formação de professores. Os atores intervenientes no processo de AAE, salientam que há necessidade de atender às características/contextos que tornam cada escola uma entidade única, respeitando-a e encontrando formas de nelas integrar os processos de autoavaliação. Dadas as transformações a que a legislação obriga e que está a decorrer nas escolas, a realização de processos de AA sérios e profundos podem ser os alicerces para tornar as escolas mais eficientes. A eliminação de obstáculos e a criação de condições favoráveis para que no estabelecimento se implemente uma cultura de avaliação assente em práticas colaborativas e partilha de boas práticas, passa pela definição clara dos propósitos que devem encabeçar os processos avaliativos (intencionalidade e transparência) e a preocupação com os mecanismos de informação e comunicação, fomentadores do envolvimento da comunidade educativa. De resto, a partilha de objetivos e a constatação de benefícios mútuos, por parte dos diferentes atores/organização envolvidos, é uma das condições essenciais para que o processo de AA não se torne inócuo.

Neste sentido, elaborou-se uma proposta de desenvolvimento e implementação de um projeto de formação de Professores para a implementação do modelo de AA sistematizado em escolas dos 2º e 3º ciclo. De seguida com o propósito de colmatar esta lacuna, apresentamos a referida ação de formação

1.1. Caracterização da Ação de Formação.

1.1.1. Designação.

A atividade formativa designa-se por “Oficina para professores dos 2º e 3º ciclo sobre Autoavaliação da escola e monitorização”.

1.1.2. Razões justificativas.

No campo da Formação Contínua de Professores e num momento em que os processos de avaliação das escolas estão na ordem do dia, reveste-se de todo o sentido uma componente de formação que ajude e habilite os docentes, e particularmente os elementos

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

da EAA e os órgãos dirigentes das escolas, a desenvolverem processos de AA das instituições escolares.

Um processo de AA das escolas implica um olhar contextualizado que permita entender não apenas os resultados como também os processos e as interações dos diversos atores envolvidos nas dinâmicas de cada comunidade educativa. A AA melhora o desempenho, permite gerir a pressão da avaliação externa institucional, constitui-se como um instrumento de marketing através do qual é divulgada a qualidade do trabalho desenvolvido, e, ainda, orienta o delinear de estratégias conducentes à melhoria.

Neste sentido, pretende-se, com esta oficina de formação, fornecer informação e proporcionar reflexão e partilha sobre esta problemática e equipar os formandos com competências que lhes possibilitem orientar e/ou desenvolver processos de AA nas escolas onde exercem a sua atividade de modo que a capacite para a condução de alunos e estudantes na senda de aprendizagens capazes de proporcionar soluções adequadas e criativas, que permitam responder aos desafios da sociedade global e em constante mudança. Uma escola aprendente e curricularmente inteligente deve ser capaz de construir o seu próprio dispositivo de AA o que exige a capacitação dos diversos atores escolares na construção de um referencial avaliativo que permita detetar e compreender os problemas, explicitar os resultados, apoiar a tomada das decisões que sejam promotoras da melhoria da escola e sustentar a avaliação externa.

1.1.3. Objetivos da ação formativa.

A ação formativa apresenta como objetivos:

- Perspetivar a AA como um processo de promoção da qualidade educativa e de desenvolvimento organizacional;
- Analisar o modelo de AA aplicado na RAM (Referencial Comum de Avaliação)
- Compreender a relação entre os documentos estruturantes da escola e as dimensões de análise, num processo de AA;
- Elaborar instrumentos de recolha de informação para reconstruir, de um modo crítico, a realidade escolar necessária à AA;
- Fomentar a reflexão sobre como apresentar os resultados da AA;

- Compreender a importância do uso dos resultados da AA de escola para a mudança e melhoria das práticas;
- Capacitar os atores para utilizarem os dados da AA de escola na construção coletiva de um plano de melhoria.
- Perspetivar a AA como um processo de promoção da qualidade educativa e de desenvolvimento organizacional.
- Construir referenciais de AA de escola contextualizados;
- Promover o envolvimento dos diferentes atores da comunidade educativa nos procedimentos de AA de escola;

1.1.4. Conteúdos

Tabela 2 - Conteúdos da Atividade Formativa

Número da sessão	Conteúdo a abordar
Sessão 1	<ol style="list-style-type: none">1. Caracterização da ação de formação;2. Reflexão sobre os preconceitos dos formandos relativamente a AAE como reconhecimento da melhoria das escolas;3. Contextualização da AA e enquadramento legal;<ol style="list-style-type: none">3.1. Constituição e funções da EAA;3.2. O envolvimento da comunidade educativa;3.3. O plano de ação;3.4. O trabalho de partilha, de diálogo de reflexão e formação interna;3.5. O amigo crítico;4. A perspetiva da escola aprendente. O papel da avaliação de escola numa escola aprendente. A AAE: um meio de aprendizagem da escola.

Sessão 2	<p>1. Referencialização: Conceções de avaliação;</p> <p>1.1. A referencialização como metodologia de avaliação;</p> <p>2. Análise do Referencial Comum de Avaliação: eixos dos recursos, processos e resultados;</p> <p>3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.</p>
Sessão 3	<p>1. Autoavaliação das escolas e os seus contributos para a melhoria da organização e desempenho:</p> <p>1.1. O ciclo de melhoria da escola;</p> <p>1.2. A articulação entre os diversos instrumentos de planificação e melhoria da escola;</p> <p>1.3. A construção e implementação do plano de melhoria;</p> <p>1.4. O Relatório de autoavaliação;</p> <p>1.5. A coordenação e monitorização dos diversos planos de ação de melhoria da escola;</p> <p>1.4. O envolvimento dos atores no processo de melhoria, a divulgação dos resultados da melhoria.</p>
Sessão 4	<p>1. Trabalho autónomo a realizar pelos formandos.</p>
Sessão 5	<p>1. Apresentação dos trabalhos pelos formandos.</p> <p>2. Avaliação.</p>

1.1.5. Área e domínios de formação.

Área de Formação: C-Formação educacional geral e das organizações educativas;

Domínios de Formação: C106 - Didática Geral, C9i - Pedagogia Experimental e C113 - Tecnologias Educativas (Aplicações da informática).

1.1.6. Modalidade de formação.

Oficina de formação.

1.1.7. Duração.

A ação de formação contemplará 30 horas, sendo 16 horas presenciais conjuntas e 14 horas de trabalho autónomo, de acordo com o cronograma apresentado na Tabela 6.

Tabela 3 – Calendarização da Atividade Formativa: mês e dia, por sessão

Nº de sessão	Mês	Dia	Hora
Sessão 1	Outubro	5 sábado	9.00 – 13.00
Sessão 2		19 sábado	9.00 – 13.00
Sessão 3		2 sábado	9.00 – 13.00
Sessão 4	Novembro		
Sessão 5		30 sábado	9.00 – 13.00

Tabela 4 – Duração da Atividade Formativa: número de horas presenciais conjuntas e de trabalho autónomo, por sessão

Nº de sessão	Nº de horas	
	presenciais conjuntas	trabalho autónomo
Sessão 1	4	---
Sessão 2	4	---
Sessão 3	4	---
Sessão 4	---	14
Sessão 5	4	---

1.1.8. Destinatários/número de formandos.

Docentes de todos os grupos de recrutamento. Número de formandos: 16 (4 elementos por EAA)

1.1.9. Metodologia de realização da ação.

Tabela 5 – Metodologia de realização da ação, por sessão

Nº de sessão	Metodologia
Sessão 1	Presencial conjunta ¹
Sessão 2	Presencial conjunta ¹
Sessão 3	Presencial conjunta ¹
Sessão 4	Trabalho autónomo ¹
Sessão 5	Presencial conjunta ¹

¹De acordo com o ponto 5 do Regulamento para Acreditação e Creditação de Ações de Formação Contínua do Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua (2016).

Na dimensão presencial conjunta, proceder-se-á à abordagem dos conteúdos identificados, a análise e discussão de textos e de documentos oficiais selecionados e a análise, discussão e reflexão sobre os materiais produzidos.

Na dimensão de trabalho autónomo, cada grupo de formandos, representantes de uma equipa de escola, elaborará um portefólio de investigação (que poderá incluir, por exemplo, legislação fundamental, textos académicos selecionados, instrumentos de organização de informação sobre o contexto interno, quadros referenciais relativos às áreas avaliadas e/ou a avaliar na escola, instrumentos de recolha de informação produzidos e/ou utilizados, instrumentos de divulgação do dispositivo de autoavaliação de escola, uma sugestão de matriz de um relatório de autoavaliação; uma sugestão de matriz do plano de melhoria da escola ou os planos de melhoria produzidos face aos dados da autoavaliação).

1.1.10. Critérios de avaliação dos formandos.

Os formandos apresentarão os trabalhos realizados:

1. A compilação do portefólio de investigação

1.1. Plano de autoavaliação da escola: análise do contexto, as metodologias de investigação desenvolvidas, os instrumentos de investigação concebidos e/ou adaptados.

1.2. O Relatório de Autoavaliação da escola e Plano de Melhoria.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Os critérios de avaliação a utilizar são: assiduidade; qualidade da participação no contexto dos objetivos; qualidade do trabalho individual e/ou em equipa.

Para a avaliação final individual de cada professor será usada uma escala quantitativa, expressa numa escala numérica de 1 a 10 valores, nos termos previstos nos números 5 e 6 do art.º 4º do Despacho n.º 4595/2015 do Secretário de Estado do Ensino e da Administração Escolar e considerada pelo Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua, com a seguinte classificação de referência:

Excelente - de 9 a 10 valores; Muito Bom - de 8 a 8,9 valores; Bom - de 6,5 a 7,9 valores; Regular – de 5 a 6,4 valores; Insuficiente – de 1 a 4,9 valores.

A classificação final constará no certificado, bem como as unidades de crédito para a progressão na carreira docente.

1.1.11. Forma de avaliação da ação

Preenchimento de um questionário pelos formandos e formador/es, no final da ação, cujos dados serão analisados pela Entidade Formadora.

1.1.12. Recursos.

Para a concretização da ação formativa serão necessários os seguintes recursos: fotocópias de documentos e fichas de trabalho; computador portátil; projetor.

1.1.13. Bibliografia de apoio à ação de formação.

Alaíz, V. (2007). Autoavaliação das escolas: Há um modelo recomendável? *Correio da Educação*, 301.

Alaíz, V.; Góis, E., & Gonçalves, C. (2003). *Auto-avaliação de escolas. Pensar e praticar*. Porto: Edições ASA.

Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Costa, J. A., & Ventura, A. (2005). Avaliação e desenvolvimento organizacional. *Infância e educação – Investigação e práticas*, 7, 148-161.

Díaz, A. (2002). Avaliação da qualidade das escolas. Porto: Edições ASA.

Documentos de apoio à autoavaliação das escolas da RAM. Disponível em <<http://www.madeira-edu.pt/drrhae/tabid/3004/Default.aspx>>. [Consultado em 27/02/2016]

Fullan, M., & Hargreaves, A. (2000). A escola como uma organização aprendente: Buscando uma educação de qualidade. Porto Alegre: Artmed

Góis, E., & Gonçalves, C. (2005). Melhorar as escolas: Práticas eficazes. Porto: Edições ASA

Leite, C., Rodrigues, L., & Fernandes, P. (2006). A autoavaliação das escolas e a melhoria da qualidade da educação – um olhar reflexivo a partir de uma situação. *Revista Estudos Curriculares*, 4 (1), 21-45.

Palma, B. (1999). Perfil de auto-avaliação de uma escola. Contributos para seu processo de elaboração. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Silvestre, M. J. (2013). Avaliação das escolas. Avaliação nas escolas. Tese de Doutoramento. Évora: Universidade de Évora.

Legislação Consultada:

Lei n.º 31/02, de 20 de Dezembro (2002). *Diário da República n.º 294/02 - I Série A*. Lisboa: Assembleia da República.

Decreto Legislativo Regional n.º 21/2006/M de 21 de junho (2006). *Diário da República n.º 118-A - I Série A*: Assembleia Legislativa.

Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro (2014). *Jornal Oficial da RAM n.º 198/14 – I Série*.

VI - Considerações Finais

O processo de AA decretado por obrigatoriedade de acordo com o estabelecido no artigo 3º, da Lei nº 31, de 20 de dezembro de 2002 está na sua fase inicial na RAM. A portaria Regional nº 245/2014 de 23 de dezembro, instituiu um “Sistema de Autoavaliação da educação e do ensino não superior” que visa promover a avaliação das estruturas da educação da RAM. Através desta pretende-se que o processo de AA seja sustentado, que proporcione escolas mais reflexivas, mais conscientes, que fomentem o diálogo e a procura de consensos entre diferentes perspetivas ao mesmo tempo que envolve os diferentes atores educativos, assumindo-se as escolas como organizações que aprendem.

A AA deverá ser um processo contínuo em que a instituição procura compreender a sua realidade, identificando as potencialidades e os pontos fracos, para, a partir destes, estabelecer estratégias que visem a superação de problemas e deste modo favorecer a mudança, tornando a escola uma organização aprendente, que interpreta de forma crítica e aberta os resultados e se envolve nas melhorias a implementar, preparando melhor os seus alunos para a Sociedade do século XXI.

A presente investigação alicerçou-se na análise bibliográfica em AAE, e no modelo de integração dos processos de AA e avaliação externa das escolas elaborado pela SRE, decorrente da portaria Regional nº 245/2014 e focou-se no estudo do trabalho desenvolvido por cinco EAA, centrando-se nas opiniões e expectativas de cada coordenadora.

Constituiu-se como objetivos deste estudo: em primeiro, a perceção dos modelos de AA aplicados nas escolas do 2º e 3º Ciclos da RAM pelas EAA, em segundo, a identificação do estado atual de implementação da AA nas escolas de 2º e 3º ciclos e os constrangimentos sentidos pelas EAA e por fim, a averiguação da consecução dos planos de melhoria por parte dos órgãos de gestão em função dos resultados da AA.

Foram entrevistados cinco participantes. Com base nos dados recolhidos foi possível tirar algumas ilações que podem ser bastante úteis, principalmente para os órgãos de gestão da escola, indicando assim o caminho a percorrer para o desenvolvimento de uma cultura de avaliação e de aprendizagem, nomeadamente aspetos a melhorar na implementação de um processo autoavaliativo de escola.

Em torno dos objetivos desta investigação elencamos as seguintes perguntas de partida: - As EAA, constroem o modelo de AA, baseando-se no Referencial de Avaliação de Escolas da RAM?, - Quais os fatores internos e externos que condicionam as EAA, na implementação do processo de AA na escola? e - Será que os planos de melhoria propostos pela EAA são utilizados pela gestão da escola, como fundamento para atuar em função dos resultados da autoavaliação?.

Para responder à primeira questão, *As EAA, constroem o modelo de AA, baseando-se no Referencial de Avaliação de Escolas da RAM?*, organizou-se as perguntas no bloco III da entrevista, que levaram aos resultados obtidos na dimensão 2, verificando-se que dos caminhos possíveis para o desenvolvimento de um dispositivo de AA, as escolas optaram por escolher de forma unanime o Referencial Comum de Avaliação emanado pela SRE. Este referencial revelou-se, de facto, pertinente no desenvolvimento do dispositivo de AAE, porque ao estabelecer a informação a ser recolhida nos respetivos eixos (recursos, processos e resultados), acabou por sintetizar os aspetos mais relevantes a ter em conta na avaliação das escolas.

Em jeito de síntese, o Referencial Comum de Avaliação, permitiu organizar ideias, apontar caminhos e definir opções de maneira a ter uma visão global do desenvolvimento que um dispositivo de AA terá de assumir no contexto em que está inserido.

Passando à segunda questão, *Quais os fatores internos e externos que condicionam as EAA, na implementação do processo de AA na escola?* Organizou-se as perguntas no bloco IV da entrevista, que levaram aos resultados obtidos na dimensão 3. No que concerne aos critérios que estiveram na base da seleção dos elementos, constatou-se que as EAA são constituídas por quatro ou cinco elementos. Estas são formadas em exclusivo por professores. Verificou-se que a participação e envolvimento dos restantes stakeholders parece ter sido reduzida ou nula. Não se verificou em nenhuma das escolas a referencia, por parte das coordenadoras, que estivessem incluídos nas EAA, representantes dos pais/encarregados de educação, representantes dos alunos nem representantes dos assistentes operacionais. Considera-se que em casos específicos da AA, seria deveras importante a inclusão de outros membros da comunidade, obtendo assim a AAE, vantagem em colher perspetivas diferenciadas do que será necessário para melhorar a escola.

Em relação à componente horária e sua distribuição pelos diferentes elementos da equipa, constatou-se que nem todos os elementos da mesma equipa têm a mesma carga horária e nem esta é coincidente nos diferentes horários o que não permite tempos comuns entre todos os elementos da equipa. A disponibilidade de um espaço temporal comum no horário dos elementos da EAA é considerada uma necessidade imprescindível para o desenvolvimento sustentável de um processo de AA, observando-se melhorias significativas no trabalho colaborativo da EAA.

Relativamente à questão sobre se os recursos humanos seriam suficientes, confirmou-se que a maioria das coordenadoras considera serem suficientes desde que se verifique um aumento da carga horária atribuída à equipa.

No que respeita aos recursos materiais disponibilizados às EAA, constatou-se que na generalidade das escolas, às EAA, não lhes são fornecidas grandes condições de trabalho, especialmente, a nível de material informático e falta de espaço adequado para o trabalho da equipa.

No que concerne à autonomia de ação por parte da EAA, apurou-se que na maioria das escolas, as EAA têm uma grande autonomia para o desenvolvimento do trabalho. Porém, é de ressaltar que há escolas em que as EAA, apesar de mencionarem a existência de autonomia também referem que todo o trabalho carece do consentimento do órgão de gestão, o que nos leva a partir do pressuposto que a AA é um instrumento de controlo burocrático em que a EAA fica subordinada a este órgão, ficando a autonomia comprometida, o que poderá originar, não só a encobrimento de resultados, mas também o realce de outros resultados benéficos à liderança da escola. Considera-se que o órgão de gestão deverá funcionar como um apoio complementar, facilitando os meios para que a EAA concretize o seu trabalho, dando pareceres quando solicitado.

Este estudo permitiu ainda, analisar se as coordenadoras e os elementos da EAA possuíam formação específica em AA. Constatou-se que tanto as coordenadoras como os restantes elementos da equipa apresentam lacunas no que diz respeito à formação específica na área da avaliação. Considera-se que foi positivo a formação inicial ministrada pelo GAOSPER às coordenadoras, no entanto considero que esta se deveria ter alongado aos restantes elementos das EAA. Verifica-se ainda que as coordenadoras consideraram

pertinente que da equipa deveria fazer parte elementos com formação na construção de instrumentos de recolha de dados e no âmbito de tratamento de dados.

Ainda segundo este estudo, constatou-se que os critérios que estiveram na base da seleção dos elementos para a constituição das EAA foram principalmente o conhecimento funcional da escola, a experiência no campo da investigação, a disponibilidade, a diversidade das áreas curriculares e a formação nas tecnologias de informação e comunicação.

Quanto às principais competências e características para a escolha do coordenador das EAA, verificou-se que as coordenadoras consideraram as seguintes: ser gerador de consensos, conhecimento na área da investigação, conhecimento de tudo o que envolve a escola, ser discreto, criatividade, disponibilidade para o trabalho, capacidade de organização e de liderança da equipa. A estas características acrescentaria o ter bom senso, estar recetivos para adquirirem formação, ter atitude crítica, com propensão para o risco, com capacidade analítica e comunicativa.

Em síntese, conclui-se que as principais dificuldades sentidas pelas EAA na implementação do processo de AA, relacionam-se com a falta de formação específica, as resistências internas por parte dos colegas, a falta de espaços apropriados para o desenvolvimento do trabalho das equipas, a falta de atribuição de tempos comuns nos horários dos elementos da equipa e por vezes a falta de material informático. Estes fatores deverão ser proporcionados pelos órgãos de gestão, para que os elementos das EAA possam reunir e refletir sobre o modo como está a decorrer a AA, de modo a possibilitar os ajustes necessários, para que se possa ter o sucesso desejado, ou seja, no processo de AA deve dar-se especial atenção às EAA.

Para responder à última questão, *será que os planos de melhoria propostos pela EAA são utilizados pela gestão da escola, como fundamento para atuar em função dos resultados da AA?*, organizou-se as perguntas no bloco V da entrevista, que levaram aos resultados obtidos na dimensão 3.

Verificou-se que a generalidade das escolas produziu planos de melhoria. Estou certos de que as escolas consideram importante a elaboração dos planos de melhoria que orientem no sentido de implementar as mudanças necessárias para que ocorra um melhor funcionamento da escola.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

No que concerne à questão, se são frequentes as trocas de ideias/problemas/estratégias entre a EAA e o órgão de gestão, constatou-se que o órgão de gestão apresenta grande disponibilidade quando solicitado, demonstrando assim um compromisso com o propósito de melhoria efetiva do processo de AA.

Foi também questionado de que forma os resultados obtidos da AA são divulgados à comunidade educativa. Apurou-se que os resultados são divulgados a toda a comunidade. A forma de divulgação apresenta diferentes nuances de escola para escola. Em meu entender, esta deverá ser feita através de todos os meios ao dispor da escola, ou seja, em formato digital (para os professores), e divulgados na página da escola para que todos tenham acesso a esta informação. No entanto não se poderá negligenciar o formato de papel, pois nem toda a comunidade domina as novas tecnologias.

Para finalizar, pode-se afirmar com base na questão, se as sugestões elencadas no plano de melhoria têm sido integradas em tomadas de posições futuras por parte dos órgãos de gestão da escola, que as sugestões das EAA, de um modo geral, têm sido utilizadas pelo órgão de gestão para o planeamento e estratégia de gestão e promoção da imagem pública da escola.

Assim, como já foi referido anteriormente, a EAA deve fazer o relatório sobre a escola, reconhecendo os seus pontos fracos e condicionantes do seu sucesso, os quais poderão ser um ponto inicial para realização de uma reflexão conjunta que conduza à criação de mecanismos que de forma sustentada, transformem as fraquezas em oportunidades de melhoria. Da conceção deste relatório deverá fazer parte um plano de melhoria, que será dado a conhecer aos órgãos competentes (direção e CP). Este deve ser bem refletido pela equipa, muitas vezes solicitando ajuda específica a outros elementos da escola. As propostas de melhoria apontadas devem ter sempre por base as metas do PEE e os dados recolhidos.

Em síntese, a função basilar das EAA é a conceção de um plano de ação de melhoria, o qual deverá ser um documento estratégico da escola, na medida em que permite que esta se centre no seu objetivo principal, que consiste em incentivar a comunidade educativa numa busca sistemática e rigorosa da melhoria e eficácia da escola, sendo esta a parte proactiva da AA.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Admitimos que com o modelo de AA implementado na RAM, as EAA poderão instituir as mudanças desejadas com o propósito de as escolas tornarem-se mais eficientes, com uma melhor gestão dos recursos (físicos, financeiros e humanos) e melhorar os seus resultados, tanto académicos como sociais conduzindo-as no caminho da excelência.

VII – Referências Bibliográficas

Afonso, A. J. (2002). *“Políticas educativas e avaliação das escolas: por uma prática avaliativa menos regulatória.* In J. Adelino; A. Neto-Mendes & A. Ventura (orgs.) Avaliação de Organizações Educativas. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp.31-37.

Afonso, A.J. (2010). *Notas sobre auto-avaliação da escola pública como organização educativa complexa.* In Autoavaliação das Escolas e Processos de Auto-monitorização. Revista ELO 17 – Revista do Centro de Formação Francisco de Holanda – Guimarães, pp. 13-21.

Alaíz, V. (2003). *Auto-avaliação de escolas: pensar e praticar.* Porto: Edições Asa.

Areal, A. (2014). *Processo de implementação da autoavaliação na escola: Contributos para a sua definição.* Dissertação apresentada para obtenção de Grau de Mestre em Administração e Gestão Educacional. Universidade Aberta.

Azevedo, et alii (2006). *Relatório final da actividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas.* Lisboa: Ministério da Educação.

Azevedo, J. (2005). Avaliação das escolas: fundamentar modelos e operacionalizar processos. *Seminário Avaliação das Escolas, Modelos e Processo.* Lisboa: Conselho Nacional de Educação.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo* (5ªed.). Lisboa: Edições 70. [Em linha]. Disponível em < <https://www.wook.pt/livro/analise-de-conteudo-laurence-bardin/220564> > [Consultado em 26/02/2017].

Bogdan, R., Biklen, S. (2013). *Investigação Qualitativa em Educação.* [Em linha]. Disponível em <<https://www.portoeditora.pt/producao/ficha/investigacao-qualitativa-em-educacao/128064>> [Consultado em 21/02/2017].

CCPFC, Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua, Direção Geral de Recursos Humanos de Educação (2016). Regulamento para a acreditação e creditação de ações de formação contínua., [Em linha]. Disponível em

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

<<http://www.ccpfc.uminho.pt/ModuleLeft.aspx?mdl=~/Modules/Generic/GenericView.ascx&ItemID=8&Mid=103&lang=pt-PT&pageid=63&tabid=18>> [Consultado em 21/02/2018].

Centro de formação Dr Rui Gracio. *A autoavaliação da escola/agrupamento: processo, produto e plano de melhoria da organização escolar*. Disponível em <centrorui-gracio.esjd.pt/files/AN2B_Monitorizacao_e_Avaliao_Interna_das_Escolas.pdf> [Consultado em 25/02/2018].

Documentos de apoio à autoavaliação das escolas da RAM. Disponível em <<http://www.madeira-edu.pt/drrhae/tabid/3004/Default.aspx>>. [Consultado em 27/02/2016]

Fialho, I. A avaliação das escolas em Portugal. Percursos e contributos para a melhoria da qualidade da educação. «In:» Fialho, I. (2009). *A qualidade de ensino e a avaliação das escolas em Portugal. Contributos para a sua história recente*. Educação. Temas e problemas – Avaliação, qualidade e formação, 7 (4), pp.99-116.

Figari, G. (2008). *A avaliação de escolas: questões, tendências e modelos*. In M.P. Alves&E.A.

Gomes, S. (2015). *Autoavaliação em escolas do Alentejo: constrangimentos e oportunidades*. Tese apresentada à Universidade de Évora para obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Educação. Universidade de Évora, Anexos e apêndices. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10174/15920>> [Consultado em 20/02/2016]

Gonçalves, R. (2013). *A construção e utilização de um sistema de autoavaliação em duas escolas secundárias*. Tese para a obtenção do grau de Doutor em Educação na especialidade de Avaliação em Educação. Universidade de Lisboa - Instituto de Educação.

Leite, C., Rodrigues, L. e Fernandes, P. (2006). “*A auto-avaliação das escolas e a melhoria da qualidade da educação – um olhar reflexivo a partir de uma situação*”, Estudos Curriculares, ano 4, nº 1, Braga: Universidade do Minho, pp. 21-45.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Leite, C. (2010). *A Auto-avaliação das escolas no sistema educativo português: Do discurso legal aos sentidos dos processos em curso*. In *Autoavaliação das Escolas e Processos de Auto-monitorização*. Revista ELO 17 – Revista do Centro de Formação Francisco de Holanda – Guimarães, pp. 59-69.

Leite, H. (2010). *Poderá a avaliação da escola ser um instrumento decisivo de processo de melhoria?*. In *Autoavaliação das Escolas e Processos de Auto-monitorização*. Revista ELO 17 – Revista do Centro de Formação Francisco de Holanda – Guimarães, pp. 131-144.

Machado, C. (2014). *Autoavaliação: um processo de melhoria das escolas*. Relatório Reflexivo para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação - Especialização em Supervisão Pedagógica e Avaliação Docente. Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional das Beiras, pp. 26-27.

Maio, M. (2012). *Autoavaliação de um grupo: Um percurso de melhoria da qualidade de gestão e do serviço educativo da escola*. Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre no Curso de Ciências da Educação - Especialidade de Administração Escolar. Universidade Lusófona do Porto - Instituto de Educação, pp. 67-68.

Marchesi, A. (2002). *Mudança educativa e avaliação das escolas*. In AZEVEDO, J (Org.). *Avaliação das escolas: consensos e divergências*. Porto: Edições Asa, pp. 2-35.

Margalha, A., Sais, F. e Cid, M. (2012). *Comunicação no processo de auto-avaliação: construção de um plano de comunicação num agrupamento de escolas do Alentejo*, Educação - Temas e Problemas, 10. pp. 1-15.

Martins, L. (2014). *A autoavaliação das escolas: procedimentos e perspetivas em análise*. Tese para a obtenção do grau de Doutor em Ciências da Educação – Administração Escolar. Universidade Católica Portuguesa.

Meuret, D. (2002). *O Papel da Auto-avaliação dos Estabelecimentos de Ensino na Regulação dos Sistemas Educativos*. J. A. Costa; A. Neto-Mendes & A. Ventura (Orgs.), *Avaliação de Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 39-50.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Pinto, A. (2010). *Auto-avaliação e avaliação externa das escolas*. In Autoavaliação das Escolas e Processos de Auto-monitorização. Revista ELO 17 – Revista do Centro de Formação Francisco de Holanda – Guimarães, pp. 71- 78.

Rufino, C. (2007). *Avaliação interna das escolas e circulação das políticas públicas num espaço europeu*. Sísifo. Revista de Ciência da Educação, 04, pp.29-38. [Em linha]. Disponível em < <http://www.sisifo.fpce.ul.pt> > [Consultado em 14/03/2016]

Salvador, C. (2015). *A Autoavaliação do Agrupamento - Um processo em movimento*. Trabalho de projeto apresentado para obtenção de Mestrado em Ciências da Educação – Supervisão Pedagógica. Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti, pp. 81-82

Legislação Consultada:

Lei n.º 31/02, de 20 de Dezembro (2002). *Diário da República n.º 294/02 - I Série A*. Lisboa: Assembleia da República.

Decreto Legislativo Regional n.º 21/2006/M de 21 de junho (2006). *Diário da República n.º 118-A - I Série A*: Assembleia Legislativa.

Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro (2014). *Jornal Oficial da RAM n.º 198/14 - I Série*.

Despacho n.º 288/2016 de 13 de julho (2016). *Jornal Oficial da RAM n.º 121 - II Série*.

VIII - Anexos

Anexo 1

Tabela 1. Referencial para recolha de informação no eixo dos Recursos

DIMENSÃO	COMPONENTES	POSSÍVEIS REFERENTES
ALUNOS	Dimensão e distribuição	<ul style="list-style-type: none"> Alunos matriculados e em frequência; Distribuição por ano de escolaridade e curso frequentado.
	Características Sociodemográficas e económicas	<ul style="list-style-type: none"> Idade; Género; Freguesia de residência; Nacionalidade; Alunos com NEE; Escalão ASE.
ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO	Características dos agregados familiares	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de famílias; Grau de parentesco; Nº de descendentes em idade escolar.
	Características socioeconómicas	<ul style="list-style-type: none"> Nacionalidade; Níveis de escolaridade; Situação Profissional; Grupos profissionais.
DOCENTES	Dimensão e distribuição do corpo docente	<ul style="list-style-type: none"> Docentes por grupo disciplinar, por níveis e graus de ensino e por regime de ensino. (diurno/noturno)
	Características sociodemográficas	<ul style="list-style-type: none"> Idade; Género.
	Formação	<ul style="list-style-type: none"> Formação inicial; Outras habilitações; Formação contínua.
	Situação profissional	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de vínculo (OE, OZ, QV, C); Nº de anos de serviço docente; Nº de anos na escola; Classificação de desempenho.

NÃO DOCENTES	Dimensão e distribuição	<ul style="list-style-type: none"> Trabalhadores por tipo de carreira.
	Características sociodemográficas	<ul style="list-style-type: none"> Idade; Género.
	Formação	<ul style="list-style-type: none"> Habilitações; Área de formação; Formação profissional.
	Experiência	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de vínculo; Nº de anos de serviço; Nº de anos na escola; Classificação de desempenho.
FINANCIAMENTO	Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> Orçamento (por áreas); Fontes de receitas.
INFRAESTRUTURAS	Instalações, equipamento e material	<ul style="list-style-type: none"> Instalações, equipamento e material existentes; Qualidade de instalações, equipamento e material.

Tabela 2. Referencial para recolha de informação no eixo dos Processos

DIMENSÃO	COMPONENTES	POSSÍVEIS REFERENTES
SERVIÇO EDUCATIVO	Oferta educativa/formativa	<ul style="list-style-type: none"> Diversidade e adequação da oferta educativa/ formativa (Tipologia de cursos e regimes de ensino por ano/ciclo); Diversidade e adequação dos planos curriculares; Existência e frequência de atividades extracurriculares.
	Outros serviços (Serviço de Psicologia, Serviço Social, Bibliotecas...)	<ul style="list-style-type: none"> Diversidade e adequação de serviços para os alunos / comunidade envolvente.
APRENDIZAGEM	Medidas de promoção do sucesso escolar	<ul style="list-style-type: none"> Existência e frequência de apoios; Existência de prémios e distinções.
	Monitorização e avaliação das aprendizagens	<ul style="list-style-type: none"> Existência e eficácia de mecanismos de identificação de situações de risco de insucesso e abandono; Diversificação das formas de avaliação; Envolvimento dos alunos na análise do seu progresso e no estabelecimento de metas.
ENSINO	Práticas pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> Gestão articulada e contextualizada do currículo; Existência de práticas experimentais/metodologias ativas no processo ensino; Adequação das atividades educativas às capacidades e ritmos dos alunos; Adoção e utilização do manual escolar.
	Monitorização e avaliação do ensino	<ul style="list-style-type: none"> Monitorização do desenvolvimento do currículo; Coerência entre ensino e avaliação; Monitorização e avaliação das aprendizagens e resultados de forma a adequar estratégias. Existência de mecanismos de aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação; Existência de mecanismos de aferição da adequação das estratégias e práticas pedagógicas.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Trabalho em equipa	<ul style="list-style-type: none"> Trabalho cooperativo entre docentes; Trabalho interdisciplinar entre docentes; Cooperação entre docentes de diferentes níveis de ensino.

	Comunicação interna	<ul style="list-style-type: none"> Existência e conhecimento de circuitos de informação interna; Existência e eficácia de canais de comunicação interna.
	Participação na tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> Participação dos alunos na tomada de decisão (órgãos de gestão; Associação); Participação dos pais e EE na tomada de decisão (órgãos de gestão; Associação); Participação dos docentes na tomada de decisão; Participação do pessoal não docente na tomada de decisão; Participação dos representantes da comunidade na tomada de decisão.
CULTURA RELACIONAL	Relação escola – pais/ encarregados de educação	<ul style="list-style-type: none"> Existência e adequação dos contactos pais/ EE e escola; Envolvimento dos pais/ EE em atividades promovidas pela escola; Projetos conjuntos entre pais/ EE e escola para melhoria da escola/ aprendizagens.
	Parcerias e recursos da comunidade envolvente	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras para melhoria da escola/ aprendizagens; Mobilização de recursos da comunidade educativa.
LIDERANÇA	Visão estratégica e planeamento	<ul style="list-style-type: none"> Existência e adequação de uma orientação estratégica para a organização (missão, visão, valores); Existência e adequação de um planeamento da organização; Modo de implementação e monitorização do planeamento da organização.
	Gestão de recursos humanos, financeiros e materiais	<ul style="list-style-type: none"> Existência e adequação dos critérios de organização e afetação dos recursos (constituição de turmas, elaboração de horários, distribuição de serviço, distribuição do orçamento...); Promoção e adequação do desenvolvimento profissional; Existência e adequação de avaliação de desempenho; Existência de mecanismos de manutenção de equipamentos e instalações; Existência de mecanismos de monitorização da utilização dos recursos materiais.
	Motivação dos profissionais	<ul style="list-style-type: none"> Valorização das lideranças intermédias; Gestão eficaz dos conflitos; Existência e adequação de mecanismos de motivação dos profissionais (docentes, não docentes).
	Autoavaliação, responsabilização e melhoria	<ul style="list-style-type: none"> Existência de práticas sustentadas de autoavaliação e desenvolvimento de planos de melhoria; Coerência entre autoavaliação e ação para melhoria;

		<ul style="list-style-type: none"> Envolvimento e participação dos vários atores na autoavaliação e no desenvolvimento de planos de melhoria; Responsabilização dos vários atores pelos objetivos e resultados alcançados; Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e práticas.
PROJETO EDUCATIVO E IDENTIDADE	Identidade e sentido de pertença com a escola	<ul style="list-style-type: none"> Participação dos vários atores na elaboração dos documentos estruturantes da escola; Identificação dos vários atores com a missão e identidade da escola.
	Coerência entre a realidade da escola e o que está proposto no PEE	<ul style="list-style-type: none"> Coerência entre os valores expressos no Projeto Educativo de Escola e o desempenho dos atores; Coerência entre as atividades desenvolvidas e os objetivos do Projeto Educativo de Escola; Articulação do Projeto Educativo de Escola com outros documentos orientadores da escola.

Tabela 3. Referencial para recolha e tratamento de informação no eixo dos Resultados

DIMENSÃO	COMPONENTES	POSSÍVEIS REFERENTES
CLASSIFICAÇÕES	Classificações Internas	<ul style="list-style-type: none"> Classificações internas por ano, ciclo e disciplina; Dispersão das classificações internas por ano, ciclo e disciplina/módulo.
	Classificações Externas	<ul style="list-style-type: none"> Classificações externas por ciclo e disciplina; Dispersão das classificações externas por ano, ciclo e disciplina.
	Comparação entre Classificações Internas e Externas	<ul style="list-style-type: none"> Desvio entre Classificação interna e externa por ciclo e disciplina.
(IN)SUCESSO	(In)sucesso interno	<ul style="list-style-type: none"> Taxas de transição/conclusão por disciplina/módulo, ano e ciclo; Alunos retidos por turma, ano, ciclo.
	(In)sucesso à saída	<ul style="list-style-type: none"> Alunos que ingressaram no ensino superior; Alunos no mercado de trabalho.
ABANDONO	Risco de abandono	<ul style="list-style-type: none"> Alunos com absentismo por ano/ ciclo. (alunos que excedem metade do limite legal de faltas)
	Abandono e desistência	<ul style="list-style-type: none"> Alunos em situação de abandono (dentro da escolaridade obrigatória); Alunos em situação de abandono precoce (entre os 18 e os 24 anos); Adultos em situação de desistência (maiores de 24 anos).
AMBIENTE ESCOLAR	Cumprimento de regras e disciplina	<ul style="list-style-type: none"> Ocorrências e participações; Processos disciplinares; Avaliação do comportamento dos alunos em sala de aula; Pontualidade/ Assiduidade (atrasos, faltas); Cumprimento de tarefas por parte dos alunos (trabalhos para casa, trabalhos de grupo, relatórios...).
	Relações entre atores escolares	<ul style="list-style-type: none"> Formas de solidariedade/ apoio entre alunos; Relações pessoal docente/ alunos; Relações pessoal não docente / alunos; Relações escola/ pais e encarregados de educação; Relações pessoal docente/ pessoal não docente.

GRAU DE SATISFAÇÃO	... sobre a prestação e funcionamento dos serviços	<ul style="list-style-type: none"> Grau de satisfação dos vários elementos da comunidade educativa (alunos, docentes, não docentes, encarregados de educação).
	... sobre a qualidade do processo de ensino/ aprendizagem	
	... sobre a segurança e ambiente escolar	
RECONHECIMENTO SOCIAL	Atratividade da escola	<ul style="list-style-type: none"> Procura da escola (Fluxos de alunos: novas matrículas, fora da área de residência, etc.).
	Imagem pública da escola	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação, por parte da escola, das atividades por ela promovidas e da concretização dos seus objetivos; Imagem da escola segundo elementos da comunidade local; Imagem veiculada pela comunicação social.
	Impacto da escola na comunidade	<ul style="list-style-type: none"> Participação da escola em projetos solidários; Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade local.

Anexo 2

Guião da entrevista realizada aos coordenadores das equipas de autoavaliação

No prosseguimento da realização do estudo de mestrado em Docência e Gestão da Educação no Ramo de Administração Escolar e Administração Educacional, orientada pela Prof. Doutora Fátima Coelho, da Universidade Fernando Pessoa, subordinado ao tema “Qual o papel das equipas de autoavaliação na implementação do processo de autoavaliação nas escolas de 2º e 3º Ciclos da Região Autónoma da Madeira”(RAM). O estudo tem como instrumento de inquirição uma entrevista semiestruturada direcionada para os coordenadores das equipas de autoavaliação (EAA), de cinco escolas dos 2º e 3º Ciclos da RAM. Contribuíram no processo de validação da entrevista semiestruturada os seguintes professores doutores, a saber: a Professora Doutora Luísa Saavedra, Doutorada em Intervenção Psicopedagógica e Educação especial da Universidade da “Extremadura”; a Professora Doutora Leocádia Madeira, Doutorada em Intervenção Psicopedagógica e Educação especial da Universidade da “Extremadura” e o Professor Doutor Orlando Fragata, Doutorado em Didática e Organização escolar.

Modelo da Entrevista aos coordenadores das equipas de autoavaliação

Bloco I – Legitimação da entrevista e motivação dos entrevistados.

Ponto 1 – Agradecer e informar a/o coordenadora/o da EAA (o entrevistado) com o intuito de compreender as dificuldades sentidas pelas mesmas EAA na construção/implementação do processo de autoavaliação das escolas de 2º e 3º Ciclos da RAM.

Ponto 2 - Solicitar a colaboração do entrevistado, uma vez que é um/a interlocutor/a privilegiado/a, pelo que poderá fornecer informações preciosas para o desenvolvimento deste trabalho.

Ponto 3- Solicitar da sua parte autorização para procedermos à recolha de informações através de entrevista.

Objetivos do Bloco I – Legitimar a entrevista e motivar o/a entrevistado/a.

Bloco II – Identificação do entrevistado

Ponto 1 – Questionar sobre o sexo e idade.

Ponto 2 – Questionar sobre o tempo de serviço e o nível de ensino que leciona.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Ponto 3 – Questionar sobre a situação profissional e formação académica.

Ponto 4 – Questionar se tem formação especializada em autoavaliação.

Objetivos do Bloco II – Recolher dados Pessoais e Profissionais do coordenador da EAA.

Bloco III – Recolha de dados para ter a Perceção da autoavaliação das escolas dos 2º e 3º Ciclos da RAM.

Ponto 1 – Perguntar ao entrevistado se anteriormente à publicação da Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro, a escola já desenvolvia práticas de autoavaliação? Se sim, que práticas de autoavaliação desenvolvia?

Ponto 2 – Perguntar ao entrevistado se concomitantemente com o início do processo de AA, a comunidade educativa foi sensibilizada/informada, em traços gerais, sobre o processo de AAE?

Ponto 3- Perguntar se a escola apoiou-se em algum modelo conhecido para implementar o processo de AAE.

3.1) Se sim, qual?

3.2) Se não, seguiu o referencial emanado pela SRE ou criou o seu próprio modelo?

3.3) Solicitar para o caso de a escola ter optado por seguir o referencial da SRE, fê-lo na íntegra ou parcialmente?

3.4) Solicitar para o caso de ter aplicado o referencial parcialmente, exemplificar por favor, a(s) dimensão(ões)/componente(s) não abordada(s) e respetivo eixo.

3.5) Solicitar para referir, por favor, o(s) motivo(s) da não abordagem.

Ponto 4 – Perguntar se durante a recolha de dados para a concretização da AA, teve necessidade de adequar os referentes?

4.1) Se sim, exemplifique, por favor, com a descrição de uma situação em concreto.

Ponto 5- Perguntar se durante a recolha de dados para a concretização da AA, sentiu necessidade de criar referentes complementares para avaliar alguma das dimensões e/ou componentes?

5.1) Se sim, exemplifique, por favor, com a descrição de uma situação em concreto.

Objetivos do Bloco III – Adquirir a Perceção dos modelos de AA aplicados nas escolas do 2º e 3º Ciclos da RAM pelas EAA.

Bloco IV – Recolha de dados sobre os Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola.

Ponto 1 – Pedir ao/a coordenador/a que aborde quais os critérios que estiveram na base de seleção dos elementos para a constituição da EAA

Ponto 2 – Perguntar se após a entrada em atividade da EAA, identificou outro(s) critério(s) que não tivesse(m) sido(s) considerado(s), mas que no seu entender, se verificou ser importante para um melhor desempenho da equipa?

Ponto 3 – Solicitar que na sua opinião, e com base no trabalho desenvolvido como coordenadora/o, quais as principais competências e características para coordenar as EAA?

Ponto 4 – Pedir que aborde, a nível da operacionalização do trabalho desenvolvido pela EAA:

4.1) poderia indicar, por favor, o número de elementos da EAA?

4.2) poderia indicar qual é a componente horária dos diferentes elementos da EAA?

4.3) na sua opinião, considera suficiente a carga horária atribuída?

4.4) refira, por favor, se existem tempos coincidentes nos horários de todos os elementos da EAA, que permita momentos de reflexão?

4.5) indique se os elementos da EAA têm formação específica em AA?

4.5.1) se sim, esta formação ocorreu *a priori* ou *a posteriori*?

4.6) na sua opinião, considera existir outra área de formação que seja pertinente para a concretização do trabalho da equipa?

Ponto 5 - Abordaremos agora os recursos humanos e materiais alocados à EAA:

5.1) na sua visão, os recursos humanos são suficientes?

5.2) na sua perspectiva, considera suficientes os recursos materiais disponibilizados?

5.2.1) Se não, exemplifique, por favor, com caso(s).

Ponto 6 – Perguntar se é frequente a troca de ideia/problemas/estratégias entre a EAA e o órgão de gestão?

6.1) se sim, com que regularidade?

6.2) se não, considera ser importante esta interação?

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Ponto 7 – Pedir para referir qual é a sua perceção quanto à autonomia de ação por parte da equipa?

Ponto 8 – Solicitar que mencione qual é a sua conceção no que concerne à forma como está a decorrer a avaliação na escola?

Ponto 9 – Pedir que identifique os pontos fracos do processo. (e os pontos fortes?)

Ponto 10 – Pedir para que mencione, exemplificando o(s) ponto(s) fraco(s) do modelo.

Objetivos do Bloco IV – Identificar os constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola.

Bloco V – Recolha de dados sobre os Processos de melhoria

Ponto 1 – perguntar se os resultados obtidos da AA são divulgados à Comunidade Educativa?

1.1. se sim:

1.1.1) com que periodicidade?

1.1.2) de que forma são divulgados?

Ponto 2 – Perguntar se a realização da AA conduziu à implementação de planos de melhoria?

2.1) Se sim, as sugestões elencadas no plano de melhoria, resultantes do trabalho realizado pela equipa, têm sido consideradas positivas e integradas em tomadas de posição futuras por parte dos órgãos de gestão da escola?

2.2) Se não, na sua opinião, em que medida a não consideração pelas sugestões pode por em causa a motivação da EAA?

Objetivos do Bloco V - Averiguar se os planos de melhoria têm consecução por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA.

Agradecimento final

Agradeço desde já toda a atenção despendida pela colaboração que me facultaram no que se refere à validação desta entrevista, sendo a recolha de informações fidedignas indispensável para se alcançar o objetivo deste estudo: verificar qual o papel das equipas de autoavaliação na implementação do processo de autoavaliação nas escolas de 2º e 3º Ciclos da RAM.

Com a sua colaboração na validação desta entrevista poder-se-á desenvolver a pesquisa sobre a temática e contribuir para o alargamento dos estudos científicos nesta matéria.

Anexo 3

Formalização do pedido de autorização ao Diretor Regional de Educação para realizar entrevistas aos coordenadores de Equipa de autoavaliação (EAA) das escolas dos 2º e 3º Ciclos da RAM.

Emo. Diretor Regional de Educação, Dr. xxxx

Ricardo Nuno da Silva Vieira, professor do 3º Ciclo do Ensino Básico e Secundário e aluno do Curso de Mestrado em Docência e Gestão da Educação: Ramo - Administração Escolar e Administração Educacional da Universidade de Fernando Pessoa, vem por este meio solicitar a Vª Exa., autorização para a realização de entrevistas aos coordenadores das EAA das escolas dos 2º e 3º Ciclos da RAM, com vista a efetuar um estudo, no âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado, sob o tema – “Dificuldades sentidas pelas EAA na construção/implementação do processo de autoavaliação nas escolas de 2º e 3º ciclos das escolas da RAM” (título provisório), sob a orientação da Professora Doutora Fátima Coelho.

Refira-se que, os dados recolhidos decorrentes da entrevista serão de grande pertinência para a elaboração da dissertação de Mestrado supracitada e que os mesmos serão confidenciais e, em momento algum, o participante será identificado, acrescentando ainda sob compromisso de honra que o funcionamento da instituição não será posto em causa.

Agradeço a disponibilidade.

Cordiais cumprimentos,

Pede deferimento

Em 17/3/2017

Ricardo Vieira

Anexo 3.1

Autorização concebida para a realização do estudo nas escolas da RAM pelo Diretor de Serviços de Investigação, Formação e Inovação Educacional através do ofício n.º1182



ASSUNTO: **Autorização para realização de estudo em escolas da RAM**

Sobre o assunto em título, informa-se V. Excia de que o estudo foi autorizado pelo Diretor Regional de Educação, em 24-05-2017, uma vez que, submetido a análise, cumpre os requisitos, devendo atender-se às observações seguintes:

- A realização do estudo em meio escolar fica sujeita à autorização das direções/conselhos executivos das escolas, a contactar para a sua realização. Merece especial atenção o modo, o momento e condições de aplicação dos instrumentos de recolha de dados em meio escolar, devendo fazer-se em estreita articulação com estes órgãos.
- Autorizada a realização das entrevistas, pelas direções das escolas, fica ao critério de cada docente aceitar ou não participar na investigação.
- Não está autorizado qualquer registo de imagem ou de voz na realização das entrevistas.

Com os melhores cumprimentos,

O Diretor de Serviços de Investigação,
Formação e Inovação Educacional


(Bernardo Lage Valério)

BV/LB

Na resposta indicar a «fóssil referências». Em cada ofício tratar ad de um assunto

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Anexo 4

Formalização do pedido de autorização aos Presidentes do Conselho Executivo para a realização das entrevistas semiestruturadas aos Coordenadores das EEA.

Exmo. Sr Dr. xxxxx

Presidente da escola Básica do 2.º e 3.º Ciclos xxxxxxxx

Data: 13 de março de 2017

Assunto: Ricardo Nuno da Silva Vieira, professor do 3º Ciclo do Ensino Básico e Secundário e aluno do Curso de Mestrado em Docência e Gestão da Educação: Ramo-Administração Escolar e Administração Educacional da Universidade de Fernando Pessoa, vem por este meio solicitar a Vª Exa., autorização/colaboração, de modo a realizar um estudo na vossa instituição, no âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado, sob o tema – “Dificuldades sentidas pelas equipas de autoavaliação na construção/implementação do processo de autoavaliação nas escolas de 2º e 3º ciclos das escolas da RAM” (título provisório), sob a orientação da Professora Doutora Fátima Coelho. Neste sentido, será aplicado uma entrevista ao (à) coordenador(a) da EAA, com data e horário a definir pela instituição.

Refira-se ainda que, os dados recolhidos decorrentes da entrevista serão de grande pertinência para a elaboração da Dissertação de Mestrado supracitada e que os mesmos são confidenciais e, em momento algum, o participante será identificado, acrescentando ainda sob compromisso de honra que o funcionamento da instituição não será posto em causa.

Desde já, agradeço a disponibilidade.

Com os meus melhores cumprimentos

O professor _____

(Ricardo Nuno da Silva Vieira)

Anexo 5

Declaração de consentimento informado para a realização de entrevista

Pesquisa referente ao mestrado em Docência e Gestão da Educação no Ramo de Administração Escolar e Administração Educacional, orientada pela Prof. Doutora Fátima Coelho, da Universidade Fernando Pessoa, subordinado ao tema “Qual o papel das equipas de autoavaliação na implementação do processo de autoavaliação nas escolas de 2º e 3º Ciclos da Região Autónoma da Madeira”.

Eu, abaixo-assinado, (nome completo do participante no estudo) -----

-----, compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que serei incluído. Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e de todas obtive resposta satisfatória.

Tomei conhecimento de que a informação ou explicação que me foi prestada versou os objetivos e os métodos. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a todo o tempo a minha participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo pessoal.

Foi-me ainda assegurado que os registos em suporte papel e/ou digital (sonoro e de imagem) serão confidenciais e utilizados única e exclusivamente para o estudo em causa, sendo guardados em local seguro durante a pesquisa e destruídos após a sua conclusão.

Por isso, consinto em participar no estudo em causa.

Data: ____/_____/ 2017

Assinatura do participante no projeto: _____

O Investigador responsável:

Nome:

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Assinatura:

Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa

Anexo 6

Transcrição da entrevista gravada à coordenadora da EAA da escola E1

Entrevista a coordenadora da equipa de autoavaliação E1

Campo II – Validação das perguntas

Bloco I – Legitimação da entrevista e motivação dos entrevistados.

Ponto 1 – Agradecer e informar a/o coordenadora/o da EAA (o entrevistado) com o intuito de compreender as dificuldades sentidas pelas mesmas EAA na construção/implementação do processo de autoavaliação das escolas de 2º e 3º Ciclos da RAM.

Ponto 2 - Solicitar a colaboração do entrevistado, uma vez que é um/a interlocutor/a privilegiado/a, pelo que poderá fornecer informações preciosas para o desenvolvimento deste trabalho.

Ponto 3- Solicitar da sua parte autorização para procedermos ao registo da entrevista em gravação áudio.

Objetivos do Bloco I – Legitimar a entrevista e motivar o/a entrevistado/a.

Bloco II – Identificação do entrevistado

Ponto 1 – Questionar sobre o sexo e idade.

xxx, 52 anos

Ponto 2 – Questionar sobre o tempo de serviço e o nível de ensino que leciona.

32 anos, de serviço e leciona o 3º ciclo Matemática.

Ponto 3 – Questionar sobre a situação profissional e formação académica.

Pertence ao QE com CTI e tem licenciatura em Matemática.

Ponto 4 – Questionar de tem formação especializada em autoavaliação.

Não, só aquelas formações dadas pela SRE.

Objetivos do Bloco II – Recolher dados Pessoais e Profissionais do coordenado da EAA.

Bloco III – Recolha de dados para ter a Perceção da autoavaliação das escolas dos 2º e 3º Ciclos da RAM.

Ponto 1 – Perguntar ao entrevistado se anteriormente à publicação da Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro, a escola já desenvolvia práticas de autoavaliação? Se sim, que práticas de autoavaliação desenvolvia?

Fazia a AA mas não destes módulos. Os dados estavam registados, mas não estavam todos copilados na mesma plataforma. Os dados da secretaria estavam na secretaria, os da direção estavam na direção, o que criamos agora foi uma nuvem e todos os dados são lançados aí, se vier alguém que pergunte qualquer coisa, o documento está na nuvem.

Ponto 2 – Perguntar ao entrevistado se concomitantemente com o início do processo de AA, a comunidade educativa foi sensibilizada/informada, em traços gerais, sobre o processo de AAE?

É assim, eu sou a presidente da Comunidade Educativa e por isso já sabíamos e cada vez que havia qualquer coisa fazia na reunião de pedagógico, tanto como na reunião da comunidade. Toda a gente era informado do que se estava a passar, e desta aa, que tínhamos de fazer um questionário e que iam ser aplicados a toda a comunidade e toda a gente participou, embora fosse um questionário em papel porque a maioria dos EE, como tem baixa escolarização e muitos não devem possuir computadores fazem em papel.

Ponto 3- Perguntar se a escola apoiou-se em algum modelo conhecido para implementar o processo de AAE.

3.1) Se sim, qual?

Quando tivemos a formação da SRE, estávamos a sentir muitas dificuldades nessa parte, de como fazer o questionário, então pedimos a uma empresa, depois de termos os dados todos recolhidos achamos que estávamos perdidos e não sabíamos que rumo dar a isto, então pedimos a uma empresa que é uma que faz isso, uma melissa qualquer coisa, que é uma empresa do continente que fazia a aa das escolas do continente, e então pedimos que nos ajudasse, pagamos uma coisa insignificante porque já tínhamos feito os relatórios, já tínhamos feito os questionários, os dados e isso, eles fizeram a copilação, o tratamento dos dados e a estrutura do relatório. Só que entregamos, esse relatório foi enviado para a SRE e acharam que não estava muito de acordo com o que eles queriam porque era assim.

3.2) Se não, seguiu o referencial emanado pela SRE ou criou o seu próprio modelo?

3.3) Solicitar para o caso de a escola ter optado por seguir o referencial da SRE, fê-lo na íntegra ou parcialmente?

O relatório que a empresa fez foi, mais um estudo dos dados e usamos na íntegra o referencial.

3.4) Solicitar para o caso de ter aplicado o referencial parcialmente, exemplificar por favor, a(s) dimensão(ões)/componente(s) não abordada(s) e respetivo eixo.

3.5) Solicitar para referir, por favor, o(s) motivo(s) da não abordagem.

Ponto 4 – Perguntar se durante a recolha de dados para a concretização da AA, teve necessidade de adequar os referentes?

4.1) Se sim, exemplifique, por favor, com a descrição de uma situação em concreto.

Ponto 5- Perguntar se durante a recolha de dados para a concretização da AA, sentiu necessidade de criar referentes complementares para avaliar alguma das dimensões e/ou componentes?

5.1) Se sim, exemplifique, por favor, com a descrição de uma situação em concreto.

Bloco IV – Recolha de dados sobre os Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola.

Ponto 1 – Pedir ao/a coordenador/a que aborde quais os critérios que estiveram na base de seleção dos elementos para a constituição da EAA

Aqui na escola foi ter a experiência de vários anos aqui na escola e que tivesse um professor de cada departamento, então temos a presidente do Pedagógico, a presidente da Comunidade Educativa, a delegada das Artes e temos uma de Línguas, que é a professora de Inglês.

Ponto 2 – Perguntar se após a entrada em atividade da EAA, identificou outro(s) critério(s) que não tivesse(m) sido(s) considerado(s), mas que no seu entender, se verificou ser importante para um melhor desempenho da equipa?

Não, isto foi feito uma escolha na direção tendo em conta o Conselho Pedagógico e a comunidade, o que era melhor para formar, qual os elementos que tivessem um perfil para formar a equipa e que se dessem, trabalhassem bem e então foi essa a base, e achamos que trabalhamos bem pelo menos e não há problemas.

Ponto 3 – Solicitar que na sua opinião, e com base no trabalho desenvolvido como coordenadora/o, quais as principais competências e características para coordenar as EAA?

Eu não tenho tido dificuldades porque toda a gente coopera, trabalhamos em grupo, nesse relatório que foi feito da equipa da SRE, que faz o relatório, depois achamos que quando tivemos aquela formação, vinha aqueles itens todos, os referentes, os processos e tinha aqueles ponto específicos de cada um, achamos que o nosso não estava assim, mas estavam lá os dados, então começamos a fazer e dissemos à equipa, então começamos a por isso ordenado e aquilo que veio da empresa que fez o trabalho e o estudo anexamos ao trabalho e veio aqui a SRE, veio fazer aqui uma avaliação, tipo uma reunião e mostramos já o trabalho e então acharam que estava muito bom, que foi muito trabalho é verdade que foi, nós trabalhamos aqui dias a fio. Se calhar uma das principais competências é a equipa mesmo entender-se toda, não é preciso, eu sou a coordenadora, mas a Ângela diz se é para fazer fazemos já e começamos nesse dia, estão sempre prontas a trabalhar, pode ser ao fim de semana, depois mandamos um email, tem disponibilidade.

Ponto 4 – Pedir que aborde, a nível da operacionalização do trabalho desenvolvido pela EAA:

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

4.1) poderia indicar, por favor, o número de elementos da EAA?

Somos quatro e com a direção executiva, a presidente da direção executiva também faz parte, ela não está sempre, mas sempre que solicitada, dá a sua opinião.

4.2) poderia indicar qual é a componente horária dos diferentes elementos da EAA?

Temos dois elementos, eu e a professora Ângela, temos 4h e as outras duas colegas como já não tinham mais espaço no horário tem 2 horas.

4.3) na sua opinião, considera suficiente a carga horária atribuída?

É assim, como temos um bloco de 90 min num dia e um bloco de 90 noutro, já pensamos alterar, já dissemos à direção, temos tempos coincidentes, ao mesmo tempo, já dissemos que é melhor ficar todos no mesmo dia, uma manhã ou uma tarde porque rende. Assim os 90 só, enquanto liga o computador e começa, pensamos o que já fizemos, já passou e é isso que faz com que a gente trabalhe fora do horário da equipa.

4.4) refira, por favor, se existem tempos coincidentes nos horários de todos os elementos da EAA, que permita momentos de reflexão?

4.5) indique se os elementos da EAA têm formação específica em AA?

Não, não, só receberam aquilo que já lhe disse.

4.5.1) se sim, esta formação ocorreu *a priori* ou *a posteriori*?

4.6) na sua opinião, considera existir outra área de formação que seja pertinente para a concretização do trabalho da equipa?

Acho que a formação que foi dada pela SRE, devia ser dada para a equipa, em todas as escolas.

Ponto 5 - Abordaremos agora os recursos humanos e materiais alocados à EAA:

5.1) na sua visão, os recursos humanos são suficientes?

Acho que é muito trabalho, muita coisa para estes 4 elementos, eles dizem para distribuir tarefas, é verdade, mas enquanto eu distribuo tarefas, quando é que vem os resultados deles, enquanto sou só, nós vamos à secretaria pedimos estes dados eles dão, ou a gente vai lá e procura. Mesmo aquelas atas, eles querem que façamos um resumo de cada ata, só o essencial e quem vai ler essas atas todas, a coordenadora dos diretores de turma também é muito competente e lê e faz o resumo, nesta turma é preciso isto, noutra os problemas são outros, esta gente trabalha bem.

5.2) na sua perspectiva, considera suficientes os recursos materiais disponibilizados?

Os recursos materiais, o que temos, olhe é só aquele computador que temos, que funciona muito mal, ele é lento mais vai.

5.2.1) Se não, exemplifique, por favor, com caso(s).

Materiais devia estar, é assim se tivesse mais computadores talvez aqui na sala, pois é difícil ir buscar todos os documentos à secretaria, fizemos esse trabalho quando tínhamos os 150 professores na altura, agora já só temos 100. Temos que atualizar tudo de novo. Foi um trabalho inglório, o que é que eu tirei dali, agora estou a fazer um trabalho, a acabar um relatório que no fundo já não é a situação atual, real.

Ponto 6 – Perguntar se é frequente a troca de ideia/problemas/estratégias entre a EAA e o órgão de gestão?

6.1) se sim, com que regularidade?

Essa troca é feita mais ou menos todos os meses, quer dizer quando fazemos a troca de ideias é todas as semanas, estamos aqui, quando temos um problema mais grave vamos à direção, aquela porta nunca se fecha.

6.2) se não, considera ser importante esta interação?

Ponto 7 – Pedir para referir qual é a sua perceção quanto à autonomia de ação por parte da equipa?

Olhe, é o que eu digo toda a gente trabalha, não temos problemas nenhuns, ninguém recusa fazer nada.

Ponto 8 – Solicitar que mencione a qual é a sua conceção no que concerne à forma como está a decorrer a avaliação na escola?

Estamos a acabar esse relatório que no fundo aquilo quando acabar não corresponde à realidade.

Ponto 9 – Pedir que identifique os pontos fracos do processo.

O que acabei de dizer será um ponto fraco, porque se tivéssemos os mesmos professores do início ao fim, mesmo até os alunos já não são os mesmos e os EE são aqueles. Isso deveria ser feito para um período anual, só que era muito trabalhoso, mas teria de ser analisado naquela altura, naquela data não é agora, porque já não são os mesmos professores, nem são os mesmos alunos, os mesmos funcionários, a realidade da escola já mudou.

Ponto 10 – Pedir para que mencione, exemplificando o(s) ponto(s) fraco(s) do modelo.

Os pontos fortes é o ambiente em si, que toda a gente coopera com o que seja.

Objetivos do Bloco IV – Identificar os constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola.

Bloco V – Recolha de dados sobre os Processos de melhoria

Ponto 1 – perguntar se os resultados obtidos da AA são divulgados à Comunidade Educativa?

1.1. se sim:

São, elas foram todas

1.1.1) com que periodicidade?

Periodicidade, aquele relatório último foi enviado para todos os docentes e não docentes da escola e vai ser colocado na página da escola e como está a ser reformulado e vai ser atualizado, depois vai ser copilado e depois foi colocado lá que está em alteração.

1.1.2) de que forma são divulgados?

São divulgados na página da escola e são enviados a toda a comunidade do conselho pedagógico.

Ponto 2 – Perguntar se a realização da AA conduziu à implementação de planos de melhoria?

Conduziu à implementação desse plano que está a ser divulgado.

2.1) Se sim, as sugestões elencadas no plano de melhoria, resultantes do trabalho realizado pela equipa, têm sido consideradas positivas e integradas em tomadas de posição futuras por parte dos órgãos de gestão da escola?

Sim, por isso é que fazemos esse plano de melhoria, para melhorar. Um dos pontos, é melhorar a avaliação dos alunos nas disciplinas estruturantes, que era Português e Matemática e além disso há mais as línguas da parte do Inglês e do Francês que estavam a ter níveis mais baixos, às vezes até do que a Matemática e então foi proposto. O Francês é muito visto com maus olhos aqui na escola, não sei porquê? começa no 7º ano e eles não estão a ter, e então foi dado ao FPS. Uma hora de FPS que estava destinado ao Português, Matemática e Inglês, foi dado ao Francês, para terem mais 45 minutos, e isto foi uma medida tomada no 7º ano pelo órgão de gestão para ser aplicada após a perceção desse relatório, e agora tem mais 45 minutos a Francês para praticar a oralidade.

2.2) Se não, na sua opinião, em que medida a não consideração pelas sugestões pode por em causa a motivação da EAA?

Estratégias para trazer os EE à escola, a equipa escreveu essa sugestão e o órgão de gestão aplicou logo. No 3º período do ano letivo anterior foi proposto que se fizesse na primeira reunião, só com os alunos do 5º ano. Veio o EE e o aluno, vieram conhecer a escola e já tiveram uma reunião com a direção, foi lá dentro, conhecer o órgão de gestão da escola e os professores da turma que também estavam lá. E logo a seguir já foram recebidos e conheceram o diretor de turma, pelo menos a participação já foi 100%, já ficaram familiarizados com tudo. Conheceram a escola os alunos e os pais, e já sabem as salas que existiam e os espaços que os alunos tinham para brincar nos intervalos.

Objetivos do Bloco V - Averiguar se os planos de melhoria têm consecução por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA.

Anexo 7

Transcrição da entrevista gravada à coordenadora da EAA da escola E2

Entrevista à coordenadora da equipa de autoavaliação E2

Campo II – Validação das perguntas

Bloco I – Legitimação da entrevista e motivação dos entrevistados.

Ponto 1 – Agradecer e informar a/o coordenadora/o da EAA (o entrevistado) com o intuito de compreender as dificuldades sentidas pelas mesmas EAA na construção/implementação do processo de autoavaliação das escolas de 2º e 3º Ciclos da RAM.

Ponto 2 - Solicitar a colaboração do entrevistado, uma vez que é um/a interlocutor/a privilegiado/a, pelo que poderá fornecer informações preciosas para o desenvolvimento deste trabalho.

Ponto 3- Solicitar da sua parte autorização para procedermos ao registo da entrevista em gravação áudio.

Objetivos do Bloco I – Legitimar a entrevista e motivar o/a entrevistado/a.

Bloco II – Identificação do entrevistado

Ponto 1 – Questionar sobre o sexo e idade.

xxxxx, 49 anos.

Ponto 2 – Questionar sobre o tempo de serviço e o nível de ensino que leciona.

26 anos de serviço, leciona o 2º ciclo, embora com experiência no CEF a nível do 3º ciclo.

Ponto 3 – Questionar sobre a situação profissional e formação académica.

Professora do QE, a minha formação académica é licenciatura em Português/História com mestrado em Português.

Ponto 4 – Questionar de tem formação especializada em autoavaliação.

Não, a especialização não, só mesmo a formação realizada nesse âmbito.

Objetivos do Bloco II – Recolher dados Pessoais e Profissionais do coordenado da EAA.

Bloco III – Recolha de dados para ter a Perceção da autoavaliação das escolas dos 2º e 3º Ciclos da RAM.

Ponto 1 – Perguntar ao entrevistado se anteriormente à publicação da Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro, a escola já desenvolvia práticas de autoavaliação? Se sim, que práticas de autoavaliação desenvolvia?

Sim, cada grupo, cada departamento, cada conselho de disciplina, ou melhor todas as estruturas intermédias da escola tinham um documento próprio em que no final de cada ano letivo eram registados sempre a sua aa. Era visto, portanto todo o plano de ação daquele grupo, se tinha sido cumprido ou não e como tinha sido cumprido, qual era o comprovativo da existência dessa ação, então para facilitar este processo as equipas que faziam essa aa eram do género, se era um departamento de Línguas, era o coordenador do departamento de línguas juntamente com o coordenador de outro departamento que verificava se realmente o departamento de línguas tinha concretizado todo o seu plano. Isto também veio na sequência que nos primeiros anos tivemos uma comissão instaladora, e logo a seguir tivemos uma auditoria e nesse sentido essa auditoria foi feito um plano de melhoria nas áreas que tínhamos de melhorar. Baseando-se nesse plano de melhoria que nos traçou, a equipa de inspeção nós criamos os nossos próprios instrumentos para que de ano a ano cada departamento crie a sua aa e depois veio a portaria, e entretanto também com todas estas mudanças isto foi ficando um pouco desatualizado, necessita da tal atualização.

Ponto 2 – Perguntar ao entrevistado se concomitantemente com o início do processo de AA, a comunidade educativa foi sensibilizada/informada, em traços gerais, sobre o processo de AAE?

Sensibilizada, é assim, acho que quem começa sempre por ser sensibilizada são os professores, pronto, são as pessoas que estão mais próximas da informação e estão mais recetivas à informação, porque muitas vezes as pessoas não se envolvem nas coisas até chegar o momento.

Ponto 3- Perguntar se a escola apoiou-se em algum modelo conhecido para implementar o processo de AAE.

3.1) Se sim, qual?

Não.

3.2) Se não, seguiu o referencial emanado pela SRE ou criou o seu próprio modelo?

3.3) Solicitar para o caso de a escola ter optado por seguir o referencial da SRE, fê-lo na íntegra ou parcialmente?

Foi baseado no referencial emanado pela SRE, também porque à partida deduzimos que o que se pretendia através da DRE é toda a gente se orientasse por esse referencial. Está a ser empregue na íntegra, embora com as devidas adequações à nossa escola.

3.4) Solicitar para o caso de ter aplicado o referencial parcialmente, exemplificar por favor, a(s) dimensão(ões)/componente(s) não abordada(s) e respetivo eixo.

3.5) Solicitar para referir, por favor, o(s) motivo(s) da não abordagem.

Ponto 4 – Perguntar se durante a recolha de dados para a concretização da AA, teve necessidade de adequar os referentes?

Sim, houve alguma necessidade, tanto é porque nós por exemplo, a nossa escola não tem secundário, não tem determinadas ofertas que as escolas do secundário ou outras apresentam, daí houve alguma necessidade de adequação.

4.1) Se sim, exemplifique, por favor, com a descrição de uma situação em concreto.

Olhe quer dizer, nós praticamente mudar não mudamos o que fizemos foi, também estou aqui a responder mal, não houve uma mudança, o que houve foi uma adequação porque de certa forma passamos por todas as dimensões, o que acontece do que está aí proposto aos possíveis referentes, nós temos de ver o que existe na escola, se para nós é um referente ou não e adaptar à nossa realidade, aquilo que a nossa escola tem e às fontes que nós temos.

Ponto 5- Perguntar se durante a recolha de dados para a concretização da AA, sentiu necessidade de criar referentes complementares para avaliar alguma das dimensões e/ou componentes?

5.1) Se sim, exemplifique, por favor, com a descrição de uma situação em concreto.

Objetivos do Bloco III – Adquirir a Perceção dos modelos de AA aplicados nas escolas do 2º e 3º Ciclos da RAM pelas EAA.

Bloco IV – Recolha de dados sobre os Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola.

Ponto 1 – Pedir ao/a coordenador/a que aborde quais os critérios que estiveram na base de seleção dos elementos para a constituição da EAA.

Em primeiro lugar um dos critérios que a equipa abrangesse professores das diferentes áreas curriculares ou científicas, outro dos critérios era o conhecimento e a envolvimento que os professores tinham com a escola a nível de vários trabalhos, nomeadamente a experiência que tinha a nível de coordenadores de departamento ou a nível da sua presença na comunidade educativa e do conselho pedagógico. Uma vez que tinham uma maior perceção e conhecimento da escola. Pronto foram três critérios, outro em que as várias áreas curriculares, para abranger pessoas, uma vez que íamos precisar de estatística, pessoas que tivessem conhecimento na área e levassem à eficiência do trabalho, uma vez que tivessem conhecimento em termos de informática, também no sentido de eficácia desse trabalho e os outros com a tal experiência que eu já lhe disse o campo da investigação.

Ponto 2 – Perguntar se após a entrada em atividade da EAA, identificou outro(s) critério(s) que não tivesse(m) sido(s) considerado(s), mas que no seu entender, se verificou ser importante para um melhor desempenho da equipa?

Não surgiu mais nenhum critério, o lamentável foi que a equipa perdeu um elemento que tinha conhecimento e formação na área de administração escolar. Por abarcar outro projeto a nível regional limitando no sentido que não tinha mesmo disponibilidade alguma, ou abarcava o projeto ou ficava na equipa e teve de tomar uma opção. Este elemento foi rapidamente substituído também por alguém com experiência a nível da investigação, tinha experiência a nível de trabalho na equipa aqui a nível da escola,

nomeadamente uma pessoa que esteve nas equipas que fizeram parte da elaboração dos documentos orientadores da escola.

Ponto 3 – Solicitar que na sua opinião, e com base no trabalho desenvolvido como coordenadora/o, quais as principais competências e características para coordenar as EAA?

Acho que uma das principais competências é o conhecimento da escola, ter um conhecimento abrangente da escola, ser uma pessoa que tem uma ligação afetiva à escola. Por um lado, uma das competências é este conhecimento na área da investigação. Outra competência acho que é a abertura a todas as pessoas que são intervenientes nesta escola.

Ponto 4 – Pedir que aborde, a nível da operacionalização do trabalho desenvolvido pela EAA:

4.1) poderia indicar, por favor, o número de elementos da EAA?

São 4 elementos mais o presidente do Conselho Executivo que efetivamente não está no momento. Tem connosco uma ligação, mas toma conhecimento com o que a equipa está a fazer, sempre que solicitamos está connosco, envolve-se, mas em termos de trabalho efetivo são estes 4 elementos.

4.2) poderia indicar qual é a componente horária dos diferentes elementos da EAA?

Todos nos temos a nossa carga letiva para a equipa são 90 mais 90 minutos, acresce 45 minutos para a coordenadora.

4.3) na sua opinião, considera suficiente a carga horária atribuída?

Nunca é suficiente para um trabalho desta dimensão.

4.4) refira, por favor, se existem tempos coincidentes nos horários de todos os elementos da EAA, que permita momentos de reflexão?

Sim o horário da equipa é totalmente coincidente.

4.5) indique se os elementos da EAA têm formação específica em AA?

Nenhum, tínhamos a colega que acabou de sair da equipa, que tinha especialização na área em administração escolar, mas, contudo, sempre que precisamos de algum conselho, de alguma orientação ela está disponível. Mostrou-se desde o momento que saiu da equipa disponível para qualquer colaboração.

4.5.1) se sim, esta formação ocorreu *a priori* ou *a posteriori*?

4.6) na sua opinião, considera existir outra área de formação que seja pertinente para a concretização do trabalho da equipa?

Assim que pergunta, agora de repente, acho que toda a investigação que se faça a nível de escola, da comunidade educativa, seja na área que for, desde que seja trabalho

de investigação, mesmo a nível de execução dos planos de ação da escola, todos estes trabalhos de investigação são pertinentes.

Ponto 5 - Abordaremos agora os recursos humanos e materiais alocados à EAA:

5.1) na sua visão, os recursos humanos são suficientes?

Seriam suficientes se a carga horária para a equipa fosse maior. Não sendo maior provavelmente a equipa tendo mais dois elementos poderíamos aqui fazer uma divisão de trabalho, o que no meu entender nem sempre é positivo. Não é positivo porque muitas vezes estar a coordenar grupos que estão a fazer diferentes trabalhos, também pode não ser rentável nem eficaz. Às vezes pode-se dispensar e porque às vezes quando estamos a trabalhar com uma equipa, quando reiniciamos um processo é preciso sempre contextualizar, é preciso sempre dizer em que ponto estamos, para que ponto caminhamos e isso às vezes pode ser uma limitação.

5.2) na sua perspetiva, considera suficientes os recursos materiais disponibilizados?

Sim, é assim a equipa não precisa de grandes O que a equipa tem tido em termos de recursos materiais, portanto são, temos um espaço onde trabalhássemos, temos computadores para toda a equipa, que é uma sala de informática da escola. Uma das salas, o laboratório de informática que não tinha horário letivo neste momento e então nessas horas ficou requisitado. A equipa está lá a trabalhar, logo temos acesso à Internet, precisamos telefone temos disponível para estabelecer qualquer contato. E todo o material desde impressão, ou seja, temos disponível.

5.2.1) Se não, exemplifique, por favor, com caso(s).

Ponto 6 – Perguntar se é frequente a troca de ideia/problemas/estratégias entre a EAA e o órgão de gestão?

6.1) se sim, com que regularidade?

Sim as estratégias, porque ela mais do que ninguém tem uma visão da escola, porque vai a todos, por exemplo os órgãos representativos da escola, ela está presente em todas e tem uma visão nomeadamente no conselho administrativo, que é um conselho em que nós muitas vezes não temos uma perceção de como as coisas correm ali. Então para nós delinear certas estratégias é evidente que muitas vezes, sempre que precisamos ela sabe a hora que nos reunimos, tanto é que nos reunimos e muitas vezes não venho cá baixo. Faço uma chamadinha e o sr presidente sobe para estar connosco.

6.2) se não, considera ser importante esta interação?

Ponto 7 – Pedir para referir qual é a sua perceção quanto à autonomia de ação por parte da equipa?

É assim, é autónomo, mas, é uma autonomia que procura envolver todos aqueles que fazem parte da comunidade escolar por assim dizer, porque é autónomo e não é. Porque sempre que nós, eu estou aqui agora a visualizar por exemplo, nós queríamos fazer uma checklist para os conselhos de diretores de turma, então para construí-la, então

primeiro procurei que este trabalho fosse realizado, também com quem? Com alguém que estivesse mesmo a par desta matéria, então pedi no dia em estivemos reunidos pedimos a colaboração das duas coordenadoras de ciclo, logo é uma autonomia participada e partilhada.

Ponto 8 – Solicitar que mencione a qual é a sua conceção no que concerne à forma como está a decorrer a avaliação na escola?

Hora, eu já falei da limitação que tinha que foi a carga horária, que a equipa tinha para desenvolver este trabalho. É normal, embora o processo esteja a correr bem, as pessoas têm havido uma boa aceitação. Tanto que é como já disse as pessoas não se envolvem, tal como queríamos. Só quando chega o devido momento muitas vezes a nível da envolvência, quando pedimos mais um trabalho, a receptividade é mais um trabalho, não é a mais positiva, as pessoas fazem, disponibilizam-se, compreendem, mas é mais um trabalho e depois todo este processo não está a decorrer com a fluência que nós perspetivamos exatamente por causa desta limitação. Outra das limitações da equipa é o GAOS-PER, do Funchal, muitas nos pedem ou o plano de ação, por exemplo tive de fazer um relatório, não pude entregar porque não estava pronto, mas tive de fazer e entregar outro relatório a explicar todo o processo, porque não e não sei o que mais. É evidente que para construir tudo isto também tem o seu tempo e são tempos que vamos buscar ao tempo que estava disponível para este trabalho de equipa.

Ponto 9 – Pedir que identifique os pontos fracos do processo.

A falta de tempo, falta de horas para a equipa para um trabalho desta natureza é um ponto fraco, porque não nos leva a que o processo esteja a acontecer dentro dos prazos que nos pretendíamos.

Ponto 10 – Pedir para que mencione, exemplificando o(s) ponto(s) fraco(s) do modelo.

Outro ponto, agora de repente, não sei se o fato do referencial, foi bom. Foi uma orientação, mas depois o fato do referencial acaba por ser uma limitação, porque falou-me em autonomia e se tenho aqui um referencial essa autonomia está condicionada.

Ponto forte- Olhe acho um dos grandes pontos fortes é refletirmos no nosso trabalho, é nós termos um olhar, primeiro interno e depois ser externo, é o grande ponto forte. Acho que a aa, a meu entender sempre foi receptiva à crítica positiva e construtiva. Eu acho excelente desde que o processo cumpra os objetivos para o qual o definiu, que é a melhoria, e se for nesse sentido ela sempre bem-vinda a aa.

Objetivos do Bloco IV – Identificar os constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola.

Bloco V – Recolha de dados sobre os Processos de melhoria

Ponto 1 – perguntar se os resultados obtidos da AA são divulgados à Comunidade Educativa?

1.1. se sim:

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Bom os resultados obtidos da aa, ainda não foram divulgadas uma vez que a fase do processo em que nos encontramos não nos permite essa divulgação. Estamos precisamente a elaborar/delinear o relatório de aa e a ver, claro que nesse relatório conste os resultados que ainda não estão todos concluídos. Só depois de concluídos a análise de todos os resultados é que vamos fazer essa divulgação.

1.1.1) com que periodicidade?

1.1.2) de que forma são divulgados?

Ponto 2 – Perguntar se a realização da AA conduziu à implementação de planos de melhoria?

Ainda não chegamos à elaboração, neste momento estamos a definir realmente quais são os nossos constrangimentos, quais são os nossos pontos fracos, quais são os nossos pontos fortes. Só a partir de todos concluídos é que poderemos dar realmente por concluído o nosso relatório e a partir disto começar então a delinear o nosso plano de melhoria.

2.1) Se sim, as sugestões elencadas no plano de melhoria, resultantes do trabalho realizado pela equipa, têm sido consideradas positivas e integradas em tomadas de posição futuras por parte dos órgãos de gestão da escola?

2.2) Se não, na sua opinião, em que medida a não consideração pelas sugestões pode por em causa a motivação da EAA?

Objetivos do Bloco V - Averiguar se os planos de melhoria têm consecução por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA.

Anexo 8

Transcrição da entrevista gravada à coordenadora da EAA da escola E3

Entrevista ao coordenador da equipa de autoavaliação E3

Campo II – Validação das perguntas

Bloco I – Legitimação da entrevista e motivação dos entrevistados.

Ponto 1 – Agradecer e informar a/o coordenadora/o da EAA (o entrevistado) com o intuito de compreender as dificuldades sentidas pelas mesmas EAA na construção/implementação do processo de autoavaliação das escolas de 2º e 3º Ciclos da RAM.

Ponto 2 - Solicitar a colaboração do entrevistado, uma vez que é um/a interlocutor/a privilegiado/a, pelo que poderá fornecer informações preciosas para o desenvolvimento deste trabalho.

Ponto 3- Solicitar da sua parte autorização para procedermos ao registo da entrevista em gravação áudio.

Objetivos do Bloco I – Legitimar a entrevista e motivar o/a entrevistado/a.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Bloco II – Identificação do entrevistado

Ponto 1 – Questionar sobre o sexo e idade.

xxxx, 58 anos.

Ponto 2 – Questionar sobre o tempo de serviço e o nível de ensino que leciona.

Tempo de serviço 30 e tenho alguns que não de ensino. Leciono o 3º ciclo.

Ponto 3 – Questionar sobre a situação profissional e formação académica.

Situação profissional Quadro de escola, licenciatura em Línguas e Literatura.

Ponto 4 – Questionar de tem formação especializada em autoavaliação.

Não tenho nenhuma formação em aa.

Objetivos do Bloco II – Recolher dados Pessoais e Profissionais do coordenado da EAA.

Bloco III – Recolha de dados para ter a Perceção da autoavaliação das escolas dos 2º e 3º Ciclos da RAM.

Ponto 1 – Perguntar ao entrevistado se anteriormente à publicação da Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro, a escola já desenvolvia práticas de autoavaliação? Se sim, que práticas de autoavaliação desenvolvia?

Eu poderia dizer que sim, por um lado já existia, portanto, já havia todos aqueles balanços, tudo isso, eram uma espécie de práticas de aa. Só não estava era visto do lado como é agora, como aa das escolas, mas já há muito tempo que se faz essa aa.

Ponto 2 – Perguntar ao entrevistado se concomitantemente com o início do processo de AA, a comunidade educativa foi sensibilizada/informada, em traços gerais, sobre o processo de AAE?

Houve. Penso que não foi suficiente para que a comunidade educativa se compreende a importância da aa.

Ponto 3- Perguntar se a escola apoiou-se em algum modelo conhecido para implementar o processo de AAE.

3.1) Se sim, qual?

Não. Antes de aparecer o referencial da SRE, nós andamos a pesquisar e íamos por um caminho ou outro conforme aquilo que se encontrava. Só depois seguimos na integra o modelo da SRE.

3.2) Se não, seguiu o referencial emanado pela SRE ou criou o seu próprio modelo?

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

3.3) Solicitar para o caso de a escola ter optado por seguir o referencial da SRE, fê-lo na íntegra ou parcialmente?

3.4) Solicitar para o caso de ter aplicado o referencial parcialmente, exemplificar por favor, a(s) dimensão(ões)/componente(s) não abordada(s) e respetivo eixo.

3.5) Solicitar para referir, por favor, o(s) motivo(s) da não abordagem.

Ponto 4 – Perguntar se durante a recolha de dados para a concretização da AA, teve necessidade de adequar os referentes?

Não foi seguido dentro do que lá estava, não necessitando de adequar.

4.1) Se sim, exemplifique, por favor, com a descrição de uma situação em concreto.

Ponto 5- Perguntar se durante a recolha de dados para a concretização da AA, sentiu necessidade de criar referentes complementares para avaliar alguma das dimensões e/ou componentes?

Também não, pelo menos por enquanto não.

5.1) Se sim, exemplifique, por favor, com a descrição de uma situação em concreto.

Objetivos do Bloco III – Adquirir a Perceção dos modelos de AA aplicados nas escolas do 2º e 3º Ciclos da RAM pelas EAA.

Bloco IV – Recolha de dados sobre os Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola.

Ponto 1 – Pedir ao/a coordenador/a que aborde quais os critérios que estiveram na base de seleção dos elementos para a constituição da EAA

Eu penso que os critérios foram tentar arranjar alguém que tivesse ocorrente e com experiência já a nível de tudo. O que é a documentação da escola e daí ter sido eu a escolhida e as minhas duas outras colegas, que também já foram coordenadoras de departamento. Eu fui coordenadora de departamento e presidente do conselho pedagógico e penso que os critérios foram esses os principais.

Ponto 2 – Perguntar se após a entrada em atividade da EAA, identificou outro(s) critério(s) que não tivesse(m) sido(s) considerado(s), mas que no seu entender, se verificou ser importante para um melhor desempenho da equipa?

Eu não sei porque não fui eu que escolhi a equipa e também não estou a ver, uma vez que foi sugerido não pensei em mais nada.

Ponto 3 – Solicitar que na sua opinião, e com base no trabalho desenvolvido como coordenadora/o, quais as principais competências e características para coordenar as EAA?

Acho que, competências em primeiro lugar tem que realmente conhecimento de tudo o que é, tudo o que são documentos da escola, tudo o que envolve a escola. Conheceu

bem todos os documentos orientadores da escola, ou seja, o PEE, plano de atividades, RI e tudo o que é feito sobretudo no final de cada período em relação a balanços, tudo isso. Portanto, alguém que tenha pelo menos a noção sobre isso, que saiba onde estão, que saiba que pode facultar e tudo isso.

Ponto 4 – Pedir que aborde, a nível da operacionalização do trabalho desenvolvido pela EAA:

4.1) poderia indicar, por favor, o número de elementos da EAA?

Neste momento são 4. Eramos 3 até a dois meses e estava uma colega de atestado médico que veio agora. Ela veio para a equipa agora, portanto nós tínhamos as horas para a equipa e não estavam completas e precisamos de mais uma pessoa e das que podiam ainda entrar e foi só esta que entrou, já que estava de atestado de longa duração, mais de um ano.

4.2) poderia indicar qual é a componente horária dos diferentes elementos da EAA?

A distribuição, portanto, o coordenador tem 5h e eles tem 4h e a pessoa que entrou tem agora 2h.

4.3) na sua opinião, considera suficiente a carga horária atribuída?

No início foi difícil, até porque só este ano é que temos mesmo este número de horas, tínhamos menos horas o ano letivo passado. Foi difícil, agora nós como temos até mais horas em comum juntas, até estamos a conseguir gerir melhor o tempo e a trabalhar melhor.

4.4) refira, por favor, se existem tempos coincidentes nos horários de todos os elementos da EAA, que permita momentos de reflexão?

4.5) indique se os elementos da EAA têm formação específica em AA?

Ninguém, nenhum.

4.5.1) se sim, esta formação ocorreu *a priori* ou *a posteriori*?

4.6) na sua opinião, considera existir outra área de formação que seja pertinente para a concretização do trabalho da equipa?

Só se for, neste momento é suficiente, fizemos, aliás, arranjamos alguém de informática, mas nós estamos a conseguir fazer com aquilo que sabemos e com a ajuda de um ou outro colega conseguimos.

Ponto 5 - Abordaremos agora os recursos humanos e materiais alocados à EAA:

5.1) na sua visão, os recursos humanos são suficientes?

Recursos humanos são suficientes.

5.2) na sua perspetiva, considera suficientes os recursos materiais disponibilizados?

Não, não temos nada, são os nossos, esse é um dos maiores constrangimentos. É precisamente nos estarmos a trabalhar com os nossos computadores. Os nossos computadores são pequeninos, poem-nos muitas horas a olhar para aqueles minicrãs, não é? Não infelizmente nós não temos nem lugar adequado nem material adequado, fazemos tudo com o que é nosso, mesmo.

5.2.1) Se não, exemplifique, por favor, com caso(s).

Ponto 6 – Perguntar se é frequente a troca de ideia/problemas/estratégias entre a EAA e o órgão de gestão?

Sim já nos sentamos, mas a resposta nós já sabemos antes de perguntar. Já sabemos qual é a resposta e realmente sabemos que é verdade, a escola não tem, não podem.

6.1) se sim, com que regularidade?

Alguma regularidade, pelo menos de 2 em 2 semanas.

6.2) se não, considera ser importante esta interação?

Ponto 7 – Pedir para referir qual é a sua perceção quanto à autonomia de ação por parte da equipa?

Limitada

Ponto 8 – Solicitar que mencione a qual é a sua conceção no que concerne à forma como está a decorrer a avaliação na escola?

Eu penso que a escola está a ir no bom caminho, mas poderia estar melhor se toda a gente estivesse bem informada do que realmente é, do que é necessário para fazermos uma aa como deve de ser, talvez para depois, também porque nós às vezes sentimos da parte das pessoas uma certa resistência em dizer, ou dar ou em facultar isto ou aquilo.

Ponto 9 – Pedir que identifique os pontos fracos do processo.

Sendo isto uma das partes mais fracas do processo. Eu penso que é isso e o outro são os recursos materiais.

Ponto 10 – Pedir para que mencione, exemplificando o(s) ponto(s) fraco(s) do modelo.

Pontos fortes- eu diria que embora não tenhamos muito tempo para recorrer, temos o apoio da SRE e se precisarmos, e estamos a pensar logo a seguir às férias falar com a Dra. xxxx, falar à equipa, esse é um dos pontos fortes e outro ponto forte acho que é a equipa em si, que se compreende muito bem. Há uma interajuda muito grande, incluindo a pessoa que veio, que entrou agora, que se integrou perfeitamente e demonstrou grande disponibilidade.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Objetivos do Bloco IV – Identificar os constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola.

Bloco V – Recolha de dados sobre os Processos de melhoria

Ponto 1 – perguntar se os resultados obtidos da AA são divulgados à Comunidade Educativa?

Ainda não, ainda não tivemos tempo para, quer dizer, estão finalizados e ainda não suficientemente divulgados pelo menos.

1.1. se sim:

1.1.1) com que periodicidade?

1.1.2) de que forma são divulgados?

Ponto 2 – Perguntar se a realização da AA conduziu à implementação de planos de melhoria?

Sim, sim

2.1) Se sim, as sugestões elencadas no plano de melhoria, resultantes do trabalho realizado pela equipa, têm sido consideradas positivas e integradas em tomadas de posição futuras por parte dos órgãos de gestão da escola?

Estamos à espera de ver se as sugestões serão acolhidas. Por enquanto não posso responder a essa pergunta.

2.2) Se não, na sua opinião, em que medida a não consideração pelas sugestões pode por em causa a motivação da EAA?

Objetivos do Bloco V - Averiguar se os planos de melhoria têm consecução por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA.

Anexo 9

Transcrição da entrevista gravada à coordenadora da EAA da escola E4

Entrevista à coordenadora da equipa de autoavaliação E4

Campo II – Validação das perguntas

Bloco I – Legitimação da entrevista e motivação dos entrevistados.

Ponto 1 – Agradecer e informar a/o coordenadora/o da EAA (o entrevistado) com o intuito de compreender as dificuldades sentidas pelas mesmas EAA na construção/implementação do processo de autoavaliação das escolas de 2º e 3º Ciclos da RAM.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Ponto 2 - Solicitar a colaboração do entrevistado, uma vez que é um/a interlocutor/a privilegiado/a, pelo que poderá fornecer informações preciosas para o desenvolvimento deste trabalho.

Ponto 3- Solicitar da sua parte autorização para procedermos ao registo da entrevista em gravação áudio.

Objetivos do Bloco I – Legitimar a entrevista e motivar o/a entrevistado/a.

Bloco II – Identificação do entrevistado

Ponto 1 – Questionar sobre o sexo e idade.

xxxx, 50 anos

Ponto 2 – Questionar sobre o tempo de serviço e o nível de ensino que leciona.

30 anos de serviço, comecei muito cedo, já desde a universidade como estudante trabalhador; leciono o 3º ciclo Ciências Naturais.

Ponto 3 – Questionar sobre a situação profissional e formação académica.

Situação profissional de Quadro Escola e com formação académica com licenciatura em Ensino da Biologia, uma Pós-Graduação em Gestão de Qualidade e Mestrado em Ciências da Terra e da Vida.

Ponto 4 – Questionar de tem formação especializada em autoavaliação.

Especialização não. Tenho feito todas as formações que foram propostas pela SRE, tendo como grupo coordenador o GAOPSER.

Objetivos do Bloco II – Recolher dados Pessoais e Profissionais do coordenado da EAA.

Bloco III – Recolha de dados para ter a Perceção da autoavaliação das escolas dos 2º e 3º Ciclos da RAM.

Ponto 1 – Perguntar ao entrevistado se anteriormente à publicação da Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro, a escola já desenvolvia práticas de autoavaliação? Se sim, que práticas de autoavaliação desenvolvia?

Bom, é o seguinte, esta portaria como nós sabemos é aquela pelo qual se rege o documento que a escola tem em comum, o referencial comum (RC) de autoavaliação das escolas, a nível da RAM. Mas nós a nível da escola do caniço tivemos uma situação um pouco diferente. Eu não conheço a realidade das outras escolas, vou falar da minha. Já antes desta portaria havia uma equipa que foi formada na altura em que a professora Albertina estava cá a lecionar. Portanto já fora do contexto direção de escola como professora e nessa altura começou-se a iniciar essas práticas de AAE e a professora Albertina era a coordenadora. Portanto o grupo, a equipa foi escolhida por ela e eu fui uma das pessoas por ela e creio eu pelo CE. Não sei muito bem-quais foram os critérios, é uma coisa que me ultrapassa, mas a verdade é que já nessa altura essa equipa foi escolhida e é

a equipa que se mantem, à exceção de uma pessoa, porque depois a professora Albertina sair para fazer trabalho a tempo inteiro na DRE, fiquei eu como coordenadora e entrou um elemento novo que é a professora Madalena. Portanto para a equipa se manter com quatro elementos.

Nessa altura concebeu-se um documento próprio diferente deste RC. Não era tão diferente assim no que diz respeito aos conteúdos, ele estava era organizado de uma maneira diferente. A forma de fazer diagnóstico era muito mais exaustiva, porque as questões eram essencialmente questões de resposta aberta e isso para abranger todas as áreas que agora no RC estão distinguidos em três eixos. Eixos que são dos Recurso, Processos e Resultados, mas as coisas estavam assim um pouco misturadas e então foi muito, muito trabalhoso de fazer esse diagnóstico tendo em conta o facto das respostas serem essencialmente abertas. Mas na altura devo dizer só o seguinte, na altura interessava-nos em recolher o máximo de informação e depois como foi tudo respondido através de link próprio, claro com as respostas não identificadas não era esse. Para o caso dos docentes, queríamos que as pessoas fossem sinceras para podermos ir ao cerne daquilo que efetivamente não estivesse a funcionar da melhor forma como nos gostaríamos que estivesse. Paralelamente a esta metodologia também fizemos o mesmo com outro pessoal da escola, pessoal não docente, como os encarregados de educação, os representantes dos pais das turmas, com os delegados e subdelegados de turmas, alunos de uma forma abranger toda a população inclusivamente os técnicos. Os técnicos responderam igualmente através de link. As outras pessoas foram através de uma entrevista em comum e com orientações tendo em conta o facto de não terem as mesmas habilitações e a mesma forma de entender, mas não sabíamos os nomes delas nem nada.

Já estávamos numa fase precursora aos módulos que saíam desta portaria. Quando esta portaria entrou, tivemos de reorganizar tudo aquilo, o que também não foi fácil. Reorganizamos o que tínhamos. Como já tínhamos feito um tratamento de todos aqueles dados recolhidos de forma como eu acabei de referir.

O plano de melhoria, não sei se me estou a adiantar, mas o plano de melhoria já veio baseado nesse diagnóstico e na análise desse diagnóstico feito com base na metodologia que referi. Como coincidia com a mudança do PEE, que estava a terminar e a iniciar o novo quadriénio, as nossas sugestões já foram incluídas neste novo PEE. Eu trabalhei como coordenadora particularmente, em conjunto com a equipa de elaboração do PEE, quando iniciamos essa primeira fase. Claro que depois deste documento sair, o RC sair, nos como já disse adaptamos o que tínhamos e agora estamos a basearmo-nos essencialmente no que aqui está, como todas as escolas.

Ponto 2 – Perguntar ao entrevistado se concomitantemente com o início do processo de AA, a comunidade educativa foi sensibilizada/informada, em traços gerais, sobre o processo de AAE?

Não tem sido muito fácil porque como tudo o que é novo há sempre de início uma resistência oferecida. Eu acho que isto faz parte da nossa cultura. Na cultura portuguesa é um facto. Tudo o que veem pela primeira vez, a primeira coisa é oferecer resistência, antes de fazer aquele exercício de ver o que é, de se informar, de meditar um pouco, de pensar um bocado naquilo que é válido e não é. Nós também passamos por isso, as pessoas ainda confundem a AAE, que tem no fundo como objetivo principal, costume dizer sempre isto a toda à gente, conhecer para melhorar, porque esse é o objetivo, não é outro.

Ninguém está para avaliar nem A, nem B, nem C. mas apesar desta nossa sensibilização, sempre com este intuito e do solicitarmos a ajuda, porque todas as pessoas de uma escola são importantes neste processo. É importante a colaboração de todas para o trabalho sair o melhor possível, mas mesmo assim, claro que pode melhorar aos poucos. Já não nos veem com aqueles olhos dos bichos papão. Quase que parecia que eramos uma inspeção, eu não sei, passamos um bocado, por isso, era complicado, não foi fácil para a equipa, não foi fácil. Para mim como coordenadora, nós estamos a superar, mas ainda há quem insista em manter-se na ideia da resistência.

Ponto 3- Perguntar se a escola apoiou-se em algum modelo conhecido para implementar o processo de AAE.

3.1) Se sim, qual?

3.2) Se não, seguiu o referencial emanado pela SRE ou criou o seu próprio modelo?

3.3) Solicitar para o caso de a escola ter optado por seguir o referencial da SRE, fê-lo na íntegra ou parcialmente?

Estamos a seguir o referencial emanado pela SRE, no entanto devo acrescentar o seguinte, em cada uma das dimensões e dos componentes, nós adaptamos um ou outro, a maioria não.

3.4) Solicitar para o caso de ter aplicado o referencial parcialmente, exemplificar por favor, a(s) dimensão(ões)/componente(s) não abordada(s) e respetivo eixo.

3.5) Solicitar para referir, por favor, o(s) motivo(s) da não abordagem.

Ponto 4 – Perguntar se durante a recolha de dados para a concretização da AA, teve necessidade de adequar os referentes?

4.1) Se sim, exemplifique, por favor, com a descrição de uma situação em concreto.

Nós estamos a conceber documentos em que estamos a fazer planos para cada um dos componentes e para cada um dos referentes, ou seja, em cada um dos componentes por ex neste momento estamos a trabalhar essencialmente na dimensão dos processos. É o nosso objetivo deste ano. A base é o referencial dos processos. Estamos a trabalhar numa dimensão que é delicada, que é a do ensino. E temos estes dois componentes, que são as práticas pedagógicas por um lado e a monitorização e avaliação do ensino. Isto tem aqui muita coisa que se diga, temos aqui imensos referentes. Este referente por ex. Adequação das atividades educativas às capacidades e ritmos dos alunos. Como é que se mede isto, temos de medir isto tudo. Isto levanta muito pó. As pessoas não aceitam que se vá por ex. a uma sala de aula, não veem com bons olhos, pensam que estão a ser avaliadas elas próprias, em vez de uma supervisão pedagógica. Embora a própria equipa do GAOP-SAR nos tenha já dito em momentos passados, em reuniões que tivemos, inclusivamente aqui na escola, que esta é de facto uma prática. Nós estamos a tentar contornar isto. Então temos feito um plano para cada um dos componentes e para cada um dos referentes de modo a tentarmos chegar a um diagnóstico para depois apresentarmos um plano de melhoria. Contornando a situação sem termos de ir à sala de aula. Como é que estamos a fazer, vendo que tipo de documentos que existem na escola, que podemos analisar, como

por ex. os registos das equipas pedagógicas, as atas, se há referenciais nas equipas pedagógicas a adequação de atividades quando uma turma por ex. não é muito forte, ou de acordo com problemas na equipa pedagógica surgem, que tipo de medidas é que são tomadas nesse sentido. Portanto estamos a fazer uma análise a este nível e também a projetar entrevistas que já começaram a ser elaboradas aos coordenadores de departamento, a delegados de grupo, análise das planificações e das atas todas. O que não é fácil para contornar a situação.

Ponto 5- Perguntar se durante a recolha de dados para a concretização da AA, sentiu necessidade de criar referentes complementares para avaliar alguma das dimensões e/ou componentes?

5.1) Se sim, exemplifique, por favor, com a descrição de uma situação em concreto.

Objetivos do Bloco III – Adquirir a Perceção dos modelos de AA aplicados nas escolas do 2º e 3º Ciclos da RAM pelas EAA.

Bloco IV – Recolha de dados sobre os Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola.

Ponto 1 – Pedir ao/a coordenador/a que aborde quais os critérios que estiveram na base de seleção dos elementos para a constituição da EAA

Pois foi o seguinte, nós iniciamos isto de uma maneira um pouco deferente da maioria das escolas. Na altura a professora Albertina estava cá a lecionar. Foi ela que tomou a iniciativa juntamente, julgo eu, com elementos do CE, provavelmente o presidente da escola, de formar uma equipa para já iniciarmos este tipo de atividade de aa. Eu não sei, não posso responder sobre quais foram os critérios que estiveram na base da formação da equipa. Penso que um deles foi a grande confiança nas pessoas, pela descrição que as pessoas mostraram ter e penso também pelo trabalho com cuidado, que de alguma forma revelaram poder ter capacidade de dar resposta a este tipo de trabalho.

Ponto 2 – Perguntar se após a entrada em atividade da EAA, identificou outro(s) critério(s) que não tivesse(m) sido(s) considerado(s), mas que no seu entender, se verificou ser importante para um melhor desempenho da equipa?

Não veio ao de cima. Estes eu sei que foram falados inclusivamente com o presidente da escola. Quanto aos restantes deve ter havido com certeza, nunca foram abordados esses critérios. Entretanto a professora Albertina passou a exercer funções a tempo inteiro na SRE, no gabinete coordenador deste processo, o GAOPSAR e nessa altura eu assumi a coordenação e para a equipa se mantivesse com quatro pessoas, como era antes entrou o novo elemento que por acaso também é presidente da comunidade educativa.

Ponto 3 – Solicitar que na sua opinião, e com base no trabalho desenvolvido como coordenadora/o, quais as principais competências e características para coordenar as EAA?

A confiança, as pessoas têm de ser discretas, tem de ter grandes valores éticos, capacidade de liderança, criatividade, capacidade de análise, boa disposição, mas a equipa em si, eu sou apologista do trabalho em equipa, eu não posso ver isto apesar de ser coordenadora um trabalho meu se não tivesse uma equipa. A equipa é constituída por quatro

elementos. É obvio que houve uma fase que a equipa ficava à minha espera para dar todos os passos. É verdade, tenho de confessar. Neste momento já algo que surge e deixa-me com muita satisfação, que é já avançarem por si próprios. Tomarem a iniciativa de assumir um caminho ou outro, que vai de encontro muitas vezes já com aquilo que eu pretendia. Portanto isto significa que está a haver uma cumplicidade, um entrosamento entre os elementos que é muito importante.

Ponto 4 – Pedir que aborde, a nível da operacionalização do trabalho desenvolvido pela EAA:

4.1) poderia indicar, por favor, o número de elementos da EAA?

4.2) poderia indicar qual é a componente horária dos diferentes elementos da EAA?

Nós temos, como coordenadora tenho 5 horas os outros três elementos tem 4 horas cada.

4.3) na sua opinião, considera suficiente a carga horária atribuída?

Aí meu deus, isto é uma faca de dois gumes. Nós decidimos que não íamos levar TPC, porque temos vidas pessoais e nós já levamos mesmo muito trabalho para casa. Portanto damos tudo por tudo para fazer as horas na escola. Agora nós temos consciência que por ex. o mês de julho todo e que muito provavelmente uma boa parte de agosto vai ser passada aqui na escola, com este trabalho, porque muitas vezes aquilo que se pensa que vais ser feito rapidamente, não é. Preparar uma entrevista exige muito tempo, tem de ser muito bem pensado, temos de saber exatamente o que queremos tirar dali. Ser muito objetivos, temos que ver para que público alvo é, que tipo de linguagem utilizamos e depois esses questionários são entregues aos respetivos coordenadores que conhecem o público alvo melhor do que nós. Portanto pedimos sempre essa ajuda para reformular caso achem que a linguagem não está propriamente adequada e depois é mais tempo que se leva na reformulação. Portanto levasse muito tempo a fazer uma coisa.

4.4) refira, por favor, se existem tempos coincidentes nos horários de todos os elementos da EAA, que permita momentos de reflexão?

Sim, no ano passado isso não aconteceu, não foi nada bom. Para este ano letivo foi uma das coisas que nós fizemos questão de pedir e temos desta forma, porque não conseguimos os 4 tempos todos juntos. Eu tenho 1 tempo sozinha como coordenadora, que é à 6ª feira, normalmente é para fazer a revisão da semana ou para esquematizar coisas para avançar, é pensar, no fundo é mais pensar do que executar. Também leva o seu tempo, nós precisamos de tempo para pensar. Os outros 4 tempos funcionam todos à 3ª feira, da seguinte forma: os dois primeiros estou eu com a minha colega Madalena. Depois vem os outros dois colegas, o Paulo e a Fátima, estão mais dois tempos connosco. Estamos em comum 2 tempos dos 4 tempos. Depois saímos eu e a minha colega Madalena e ficam eles dois a completarem os outros 2 tempos. Nós conseguimos isto assim e funciona bem porque precisamos de estar os 4 sempre.

4.5) indique se os elementos da EAA têm formação específica em AA?

Não, nenhum tem e nenhum fez formação que eu fiz proposta pela SRE.

4.5.1) se sim, esta formação ocorreu *a priori* ou *a posteriori*?

4.6) na sua opinião, considera existir outra área de formação que seja pertinente para a concretização do trabalho da equipa?

Bom, é bom que as pessoas tenham tido experiência em trabalho de fundo que tenham implicado a análise de dados, tratamento de dados, porque quem nunca fez isso, não faz ideia do que é selecionar uma amostra, do que é uma amostra com significado, ter noções básicas de estatística. Eu por acaso tenho porque já fiz uma Pós-Graduação numa área de Gestão onde tive de fazer esse tipo de trabalho e Mestrado onde também tive de fazer esse tipo de trabalho, mas os meus colegas não. A informática é muito importante, nós tentamos fazer o melhor que sabemos. Temos uma colega que é a Fátima que já tem noções razoáveis, mas quando não conseguimos dar conta do recado, recorremos aos nossos colegas de informática que estão sempre disponíveis para nos fazerem as coisas que não conseguimos.

Ponto 5 - Abordaremos agora os recursos humanos e materiais alocados à EAA:

5.1) na sua visão, os recursos humanos são suficientes?

Eu acho que não há necessidade de haver mais elementos. Isso implicava uma dispersão maior. O que eu acho é que nós deveríamos, isto é, um trabalho é de escola? Não é para levar para casa, pois não? O que eu acho é quem tem este tipo de trabalho a seu cargo não deveria ter mais nada a não ser 2 ou 3 turmas no máximo de lecionação para se poder focar neste trabalho. Porque ter uma coisa e outra coisa e outra coisa implica que a saltar de um lado para outro e desfocarmos e implica que quando retomamos o trabalho tenhamos de gastar tempo para relembrar o que foi feito na semana passada porque somos seres humanos e assim a cabeça com muitas coisas e às vezes tem por bem 45 minutos só para relembrar e retomarmos o caminho.

5.2) na sua perspetiva, considera suficientes os recursos materiais disponibilizados?

No nosso caso não. Nós não temos gabinete, nós não temos computador próprio com internet, nós trabalhamos na sala de trabalho onde trabalham todos os colegas, cujo o computador todos precisam para trabalhar e temos de cochichar, que é mesmo o termo, para podermos ser discretos. Só que muitas vezes damos conta que estamos a falar um pouco mais alto, porque o assunto está a entusiasmar e quando damos conta devo confessar, temos muitos olhos. Já pedimos várias vezes gabinete, uma sala com internet porque também precisamos de fazer pesquisa e de ter pelo menos um computador com algumas coisas instaladas, sendo isto um ponto muito fraco.

5.2.1) Se não, exemplifique, por favor, com caso(s).

Ponto 6 – Perguntar se é frequente a troca de ideia/problemas/estratégias entre a EAA e o órgão de gestão?

O órgão de gestão tenta pôr-se à parte o mais que pode, com boa intenção. Com a intenção de não influenciar. Mas sempre que é necessário trocamos algumas ideias. Também devo de aproveitar o momento para dizer o seguinte: há situações que vem ao de cima, que são pontos fracos, quando menos se espera e como nós achamos que pode ter

uma solução rápida, não estamos à espera do plano de melhoria para que elas possam ser reformuladas, postas em prática. Portanto avançamos logo com essa informação ao órgão de gestão e a resposta logo que é possível temos visto que é posta em prática.

6.1) se sim, com que regularidade?

6.2) se não, considera ser importante esta interação?

Ponto 7 – Pedir para referir qual é a sua perceção quanto à autonomia de ação por parte da equipa?

Muita autonomia.

Ponto 8 – Solicitar que mencione a qual é a sua conceção no que concerne à forma como está a decorrer a avaliação na escola?

O processo está a fluir, estamos tranquilos. Não digo que não haja uma certa pressão, por vezes em nós. Não que sejam os outros a por, mas sentimos às vezes um pouco de pressão relativamente ao exterior, à equipa, porque não sabemos bem se aquilo que estamos a fazer é aquilo que de facto é aquilo que eles querem. Há coisas ainda por esclarecer. Nós estamos a fazer o que achamos que é melhor para a nossa escola, a dar o nosso melhor. Nesse aspeto estamos tranquilos. A qualquer momento poderá vir a equipa externa e não sei o que eles viram dizer. Sei que trarão um documento igual a este, porque isso foi nos dito com todas as letras. Também uma das razões porque estamos a tentar seguir essa orientação, nada há, como diz e passe a expressão o diabo tecelas. Nós preferimos estar a fazer pouco e bom, do que estarmos a fazer tudo de uma vez e tudo pela rama.

Ponto 9 – Pedir que identifique os pontos fracos do processo.

Pontos fracos, a formação que acho que é preciso todas as pessoas terem, as que constituem as equipas. Clarificarem melhor alguns dos referentes que se encontram no referencial comum, porque quando se vê por ex. adequação, isto é para medir, como se mede adequação, é difícil. Gestão articulada e contextualizada do currículo, isto dá muito que pensar e nós já pensamos muito sobre isso. Temos imensas dúvidas sobre a melhor forma de fazer uma aa deste tipo de referente. Por ex. se formos para a diversificação das formas de avaliação, isto é fácil, porque isto vê-se nas planificações, até que ponto as pessoas vão diversificando as suas atividades, isto pode-se ver através de um questionário de rápido passado a uma amostra de alunos, passado aleatoriamente sobre o grau de satisfação, que tipo de avaliação que os professores promovem e já deduzimos se há diversidade ou não. Nas questões que acabei de referir, essas precisam de esclarecimento, de aprofundamento, claro que a equipa externa está sempre disponível para ajudar, mas nós às vezes temos tantas dúvidas, que nem sabemos o que lhes vamos perguntar, é verdade. Quando falamos deste género de coisas, de adequações, acabamos por não ter uma resposta objetiva, a verdade é essa.

Ponto 10 – Pedir para que mencione, exemplificando o(s) ponto(s) fraco(s) do modelo.

Pontos fortes- pelo menos conhecemos o grau de satisfação das pessoas relativamente a uma série de situações que são adotadas na escola, como por ex. sabemos que os

alunos dos cursos EFA, dos CV, dos CEF, porque esse foi um ponto que nós também avaliamos o ano passado, através dos questionários de satisfação, estão satisfeitos com a forma que os cursos estão a ser desenvolvidos, foi positivo. Claro que eles também sugeriram que seria bom haver maior diversificação de cursos. Mas, claro que isso está um pouco dependente dos recursos financeiros da escola e da atividade em si. Muitas vezes vê-se a escola e a educação de pés e meios atadas em relação a recursos financeiros, mas estão satisfeitos, há satisfação por parte dos encarregados de educação no que diz respeito à forma como a escola proporciona por ex. atividades extracurriculares variadíssimas aos alunos que implica que eles possam ter acesso a algo fora da escola, uma vez que os pais trabalham o dia inteiro, porque a escola não é só trabalhar, trabalhar, tem uma parte de lazer, um lazer didático. Também o facto de comunicarmos uns com os outros. O próprio trabalho da equipa, a forma como concebemos as nossas ideias, ideia puxa ideia. Quando estamos a falar com um colega coordenador de qualquer coisa, ou com um delegado, temos a percepção daquela pessoa. Aquele nível quase conseguimos por em várias peles, isso é importante, sentir isso porque as pessoas nem sempre sabem o que é estar no lugar dos outros. É uma mais valia. O CE da escola diz que quem melhor conhece a escola é a equipa de aa.

Objetivos do Bloco IV – Identificar os constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola.

Bloco V – Recolha de dados sobre os Processos de melhoria

Ponto 1 – perguntar se os resultados obtidos da AA são divulgados à Comunidade Educativa?

Sim.

1.1. se sim:

1.1.1) com que periodicidade?

Anual.

1.1.2) de que forma são divulgados?

Nós elaboramos um relatório, a partir desse relatório, não é um relatório de 50 páginas, nem de 30 páginas, é um relatório simples com aquilo que é essencial. O grosso do relatório são os anexos, porque é nos anexos que está toda a informação que nós usamos para diagnosticar e que nós usamos para tratar e que nós usamos para concluir ou aferir. A partir desse relatório, elaboramos um power point que divulgamos à comunidade, com aquilo que era essencial. Fizemos referência naturalmente à legislação em vigor, sobre a obrigatoriedade da divulgação destes resultados e colocamos as respostas dadas com mais frequência. Isso surgiu naturalmente do tratamento prévio que foi feito para cada um dos referentes constantes do RC que nós tratamos até à aquela altura. O primeiro relatório baseou-se essencialmente numa pesquisa exaustiva do eixo dos recursos, mas também ainda conseguimos dar resposta ao eixo dos processos, nomeadamente no que diz respeito à prestação de serviços e a alguns referentes da dimensão ensino aprendizagem. Os resultados surgem naturalmente as classificações (sucesso, insucesso,

abandono), quando no final do ano se vê as pautas e se faz o estudo, se calcula a percentagem dos alunos que obtiveram ou não sucesso aos vários níveis incluindo os cursos.

Ponto 2 – Perguntar se a realização da AA conduziu à implementação de planos de melhoria?

O primeiro plano de melhoria aconteceu numa situação, enfim talvez pouco fora do comum, coincidiu com o término do PEE e com a implementação do novo PEE para o novo quadriénio e então nesse momento todas as sugestões que a equipa de aa considerou pertinentes e resultado de todo diagnóstico feito para trás, ainda na altura sem este referencial comum. Portanto foi tido em conta dentro daquilo que era possível, e já está integrado neste novo PEE para o novo quadriénio. Este ano letivo que passou, portanto faz-se na mesma divulgação, o plano de melhoria vai ser apresentado no fim, já não com intuito de integrar o PEE, mas provavelmente outras práticas que o CE da escola considere que pode implementar, isto porque às vezes também há alguns entraves, nem sempre se consegue dar respostas que se pretende.

2.1) Se sim, as sugestões elencadas no plano de melhoria, resultantes do trabalho realizado pela equipa, têm sido consideradas positivas e integradas em tomadas de posição futuras por parte dos órgãos de gestão da escola?

Aceita e põe em prática sempre que é possível. Há inclusivamente sugestões que são dadas, que são levadas ao órgão de gestão da escola sem que ter necessariamente de esperar pelo final do ano para o plano de melhoria, porque se a equipa de AAE considera que há algo que durante o ano pode ser modificado para melhor, essa informação já é passada ao órgão de gestão e que é exequível e o órgão de gestão pode por em prática. Temos esse à-vontade felizmente.

2.2) Se não, na sua opinião, em que medida a não consideração pelas sugestões pode por em causa a motivação da EAA?

Objetivos do Bloco V - Averiguar se os planos de melhoria têm consecução por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA.

Anexo 10

Transcrição da entrevista gravada à coordenadora da EAA da escola E5

Entrevista à coordenadora da equipa de autoavaliação E5

Campo II – Validação das perguntas

Bloco I – Legitimação da entrevista e motivação dos entrevistados.

Ponto 1 – Agradecer e informar a/o coordenadora/o da EAA (o entrevistado) com o intuito de compreender as dificuldades sentidas pelas mesmas EAA na construção/implementação do processo de autoavaliação das escolas de 2º e 3º Ciclos da RAM.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

Ponto 2 - Solicitar a colaboração do entrevistado, uma vez que é um/a interlocutor/a privilegiado/a, pelo que poderá fornecer informações preciosas para o desenvolvimento deste trabalho.

Ponto 3- Solicitar da sua parte autorização para procedermos ao registo da entrevista em gravação áudio.

Objetivos do Bloco I – Legitimar a entrevista e motivar o/a entrevistado/a.

Bloco II – Identificação do entrevistado

Ponto 1 – Questionar sobre o sexo e idade.

xxxx, 41 anos

Ponto 2 – Questionar sobre o tempo de serviço e o nível de ensino que leciona.

19 anos de tempo de serviço e leciona o 3º ciclo, a disciplina de Inglês/ Alemão

Ponto 3 – Questionar sobre a situação profissional e formação académica.

Quadro de zona pedagógica com contrato a tempo indeterminado e com formação académica de mestrado.

Ponto 4 – Questionar de tem formação especializada em autoavaliação.

Só as que foram organizadas pela SRE.

Objetivos do Bloco II – Recolher dados Pessoais e Profissionais do coordenado da EAA.

Bloco III – Recolha de dados para ter a Perceção da autoavaliação das escolas dos 2º e 3º Ciclos da RAM.

Ponto 1 – Perguntar ao entrevistado se anteriormente à publicação da Portaria n.º 245/2014 de 23 de dezembro, a escola já desenvolvia práticas de autoavaliação? Se sim, que práticas de autoavaliação desenvolvia?

A única prática de aa que era feita era quando era feita a monitorização do PEE. Portanto alguns aspetos deste referencial comum que é usado são exatamente os mesmos que se fazia na altura. Já na altura da monitorização do PEE, nomeadamente os resultados externos, as questões da indisciplina, dados baseados na análise das pautas por ex. Dados que eram importantes para o funcionamento da escola no global.

Ponto 2 – Perguntar ao entrevistado se concomitantemente com o início do processo de AA, a comunidade educativa foi sensibilizada/informada, em traços gerais, sobre o processo de AAE?

Portanto o presidente do CE, faz parte do CP e é o presidente desse órgão leva esses dados até ao CP, depois é transformado numa síntese e chega aos grupos

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

disciplinares. Sempre que há informações é ele que as leva até ao C. pedagógico e o CP faz chegar aos departamentos e aos grupos.

Ponto 3- Perguntar se a escola apoiou-se em algum modelo conhecido para implementar o processo de AAE.

O modelo usado foi o modelo construído. Portanto a secretaria reuniu-se sempre com as escolas e pediu sugestões daquilo que as escolas achavam que seria importante avaliar. Todas as escolas deram o seu contributo, depois foi feito o referencial com base nas nossas sugestões que foram dadas.

3.1) Se sim, qual?

3.2) Se não, seguiu o referencial emanado pela SRE ou criou o seu próprio modelo?

3.3) Solicitar para o caso de a escola ter optado por seguir o referencial da SRE, fê-lo na íntegra ou parcialmente?

O modelo que tem sido utilizado tem sido é o Referencial Comum na íntegra.

3.4) Solicitar para o caso de ter aplicado o referencial parcialmente, exemplificar por favor, a(s) dimensão(ões)/componente(s) não abordada(s) e respetivo eixo.

3.5) Solicitar para referir, por favor, o(s) motivo(s) da não abordagem.

Ponto 4 – Perguntar se durante a recolha de dados para a concretização da AA, teve necessidade de adequar os referentes?

Até ao momento ainda não. Mas ainda não foram abordados todos porque o referencial é muito extenso, é um processo, como o próprio nome diz, nunca vai estar concluído e por isso leva muito tempo mesmo. Mas até ao momento não foi necessário fazer qualquer alteração, até porque como foi construído em conjunto, as escolas apontaram o que é que achavam importante avaliar e tem na prática, apesar das pessoas reclamarem que é um referencial muito grande, não se consegue excluir nada porque é muito importante tudo aquilo que lá está.

4.1) Se sim, exemplifique, por favor, com a descrição de uma situação em concreto.

Ponto 5- Perguntar se durante a recolha de dados para a concretização da AA, sentiu necessidade de criar referentes complementares para avaliar alguma das dimensões e/ou componentes?

5.1) Se sim, exemplifique, por favor, com a descrição de uma situação em concreto.

Objetivos do Bloco III – Adquirir a Perceção dos modelos de AA aplicados nas escolas do 2º e 3º Ciclos da RAM pelas EAA.

Bloco IV – Recolha de dados sobre os Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola.

Ponto 1 – Pedir ao/a coordenador/a que aborde quais os critérios que estiveram na base de seleção dos elementos para a constituição da EAA.

A equipa foi primeiramente a equipa que fazia a monitorização do PEE, automaticamente passou a AAE. Nessa fase era eu e era o Sandro, o que dominava a informática e por isso mesmo era uma ajuda preciosa. Depois houve necessidade, dois elementos é muito pouco, foi chamada mais uma colega que era da área das línguas e das letras que é muito importante também na redação do documento e no último ano uma vez que a secretaria conseguiu atribuir horas que não entram no crédito da escola, achamos que em vez de ficar com mais horas se calhar era melhor chamar mais um elemento à equipa, e então chamamos a Sónia Cordeiro, que é de informática. Neste momento são duas pessoas de informática com conhecimentos de matemática e estatística e dois do campo da área das letras.

Ponto 2 – Perguntar se após a entrada em atividade da EAA, identificou outro(s) critério(s) que não tivesse(m) sido(s) considerado(s), mas que no seu entender, se verificou ser importante para um melhor desempenho da equipa?

Os critérios têm de ser sempre os mesmos. Tem de ser pessoas muito organizadas, com muito boa capacidade informática e alguns de matemática e uma boa capacidade de redação e organização de ideias.

Ponto 3 – Solicitar que na sua opinião, e com base no trabalho desenvolvido como coordenadora/o, quais as principais competências e características para coordenar as EAA?

Se calhar ter que ter muita disponibilidade para o trabalho, uma boa capacidade de organização e de liderança da equipa. Mas não é, não me sinto muito como coordenadora, porque a equipa, todos nós temos mais ou menos o mesmo número de horas. Eu não tenho mais horas por ser coordenadora e como temos uma excelente comunicação entre nós e estamos habituados ao trabalho, normalmente todos comunicamos e ninguém sente quem é a coordenadora, se não quando é para fazer a formação, quando ninguém quer ir vai a coordenadora. Tenho a hipótese de delegar a ida às formações.

Ponto 4 – Pedir que aborde, a nível da operacionalização do trabalho desenvolvido pela EAA:

4.1) poderia indicar, por favor, o número de elementos da EAA?

4 elementos da EAA

4.2) poderia indicar qual é a componente horária dos diferentes elementos da EAA?

Cada um de nós tem quatro horas.

4.3) na sua opinião, considera suficiente a carga horária atribuída?

Obviamente que não é suficiente atendendo ao referencial que é extremamente extenso, mas no momento são mais horas do que tivemos no passado.

Constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação do processo de AAE de 2º e 3º Ciclos da RAM

4.4) refira, por favor, se existem tempos coincidentes nos horários de todos os elementos da EAA, que permita momentos de reflexão?

São todas coincidentes e estão distribuídas à 4ª feira das 9h50 às 13h05. Só há um elemento que não tem uma das horas. Entretanto por organização de outros assuntos da escola dois elementos passaram a ter menos uma hora.

4.5) indique se os elementos da EAA têm formação específica em AA?

Não ninguém.

4.5.1) se sim, esta formação ocorreu *a priori* ou *a posteriori*?

4.6) na sua opinião, considera existir outra área de formação que seja pertinente para a concretização do trabalho da equipa?

Não. Basta ter conhecimentos do funcionamento da escola que facilmente se chega ao quadro e facilmente se faz o trabalho de AAE. Não é um trabalho demasiado complicado, é, é extenso, muito trabalhoso.

Ponto 5 - Abordaremos agora os recursos humanos e materiais alocados à EAA:

5.1) na sua visão, os recursos humanos são suficientes?

Sim, quando nós precisamos de ajuda, que é o que deve ser feito, não devemos concentrar tudo em nós que é demasiado, delegamos sempre funções em alguém até por que é importante envolver toda a comunidade.

5.2) na sua perspectiva, considera suficientes os recursos materiais disponibilizados?

Neste momento só necessitamos de computadores e de internet. Por vezes a internet falha porque está toda a gente cá na escola. Mas tirando isso não temos outros recursos que sejam precisos. Temos este espaço que utilizamos sempre para trabalhar, exceto quando há outras reuniões.

5.2.1) Se não, exemplifique, por favor, com caso(s).

Ponto 6 – Perguntar se é frequente a troca de ideia/problemas/estratégias entre a EAA e o órgão de gestão?

6.1) se sim, com que regularidade?

Pronto, isso varia um pouco ao longo do ano letivo. Às vezes é semanal, outras vezes é quinzenal. Mas normalmente até é semanal. Há sempre troca de ideias de uma semana para a outra.

6.2) se não, considera ser importante esta interação?

Ponto 7 – Pedir para referir qual é a sua perceção quanto à autonomia de ação por parte da equipa?

Nós não fazemos nada sem o consentimento do órgão de gestão. Primeiro é preciso haver a aprovação.

Ponto 8 – Solicitar que mencione a qual é a sua conceção no que concerne à forma como está a decorrer a avaliação na escola?

De início era um pouco mais confusa, porque não se percebia muito bem o que às vezes uma escola estava a fazer porque trocamos ideias entre nós quando vamos à formação. Agora está mais clara porque também a secretaria vem de vez em quando com a sua equipa às escolas e dá-nos apoio, elucida nas coisas que estamos com mais dúvidas. Além disso também podemos contata-los sempre por telefone, que eles estão sempre disponíveis. O processo de AA está a decorrer fluentemente.

Ponto 9 – Pedir que identifique os pontos fracos do processo.

Os pontos fracos são de facto a extensão do trabalho que tem que ser feito. É um trabalho muito árduo, nunca temos uma sensação de estar concluído, até porque podemos achar que esta parte está tratada e dali a um mês sentimos necessidade de voltar a verificar muita coisa e atualizar, nomeadamente dados em relação a alunos, EE. É mais nesse sentido, é a parte mais trabalhosa e ainda as pessoas acharem, que se é um trabalho de EAA, é um trabalho de equipa e toda a escola tem de ser envolvida. As pessoas ainda não veem muito bem que toda a gente tem de contribuir para a AAE, com pequenas tarefas. Ainda há muitas pessoas a apresentarem desconhecimento à AA, porque as pessoas de facto confundem um pouco a AA com por ex. com a avaliação docente. Acham que a AAE vem também para fazer a avaliação do trabalho docente. Não veem na perspetiva de que é identificar o que não está a funcionar na prática para melhorar os resultados da escola e os resultados dos alunos que são o nosso público-alvo.

Os pontos fortes, eu acho que é muito importante haver uma AA, haver uma reflexão. Já se fazia com o PEE, mas esta é muito mais extensa, aborda outros aspetos que o PEE não fazia, nomeadamente a imagem que se tem da escola no exterior, qual é a perceção que os EE por ex. têm em relação à escola, qual é a perceção que os alunos têm. Sobretudo o meio envolvente e é benéfico porque a prática pedagógica deve ser sempre repensada, não é uma coisa estanque. Como ponto forte também destaco o trabalho em equipa sobretudo o trabalho da equipa de AA.

Ponto 10 – Pedir para que mencione, exemplificando o(s) ponto(s) fraco(s) do modelo.

Objetivos do Bloco IV – Identificar os constrangimentos sentidos pelas EAA na implementação da autoavaliação na escola.

Bloco V – Recolha de dados sobre os Processos de melhoria

Ponto 1 – perguntar se os resultados obtidos da AA são divulgados à Comunidade Educativa?

1.1. se sim:

São, são sempre divulgados em CP, depois no conselho da comunidade e estão publicados no site e Facebook da escola.

1.1.1) com que periodicidade?

O relatório só sai uma vez por ano. Os resultados dados conforme há necessidade podem ser levados a CP. Até ao momento não houve nenhum aspeto que tenha ido ao CP.

1.1.2) de que forma são divulgados?

Ponto 2 – Perguntar se a realização da AA conduziu à implementação de planos de melhoria?

Sim. Partimos de um plano de melhoria muito básico que foi construído a ano passado depois de termos auscultado os EE e os alunos. Mas também como não sabíamos muito bem fazer um plano de ação e melhoria. Depois foi feita uma formação à qual eu assisti onde foram dadas indicações concretas para todas as escolas de como fazer um plano de ação e melhoria, tal como o referencial comum, é como fazer o plano de ação e melhoria também é comum a todas as escolas. Vai ser experimentado e depois se acharmos que há coisas que não estão a correr bem e há outras que temos de acrescentar esse plano. Essa forma de operacionalizar as coisas vai ser mudada. O nosso plano de ação e melhoria que foi feito, não foi feito da maneira mais correta porque foi depois de aplicados os inquéritos aos alunos e EE e chegou-se à conclusão que os alunos achavam que as aulas, recorria-se pouco às TIC e achamos que se calhar as TIC tinham de ser mais trabalhadas nas aulas. Mas depois também já fomos alertados que os inquéritos não servem se não para aferir o grau de satisfação. Nem os alunos nem os EE têm formação técnica para nos dar “conselhos” sobre como deve ser gerido o processo de ensino aprendizagem. Neste momento aquele plano de ação tem o valor que tem, não estou a dizer que seja mau, porque é sempre bom modificar as aulas, mas não foi construído da maneira mais correta. Agora com as indicações da formação vai ser construído da maneira mais correta com análise também de tudo aquilo que nós estivemos a diagnosticar.

2.1) Se sim, as sugestões elencadas no plano de melhoria, resultantes do trabalho realizado pela equipa, têm sido consideradas positivas e integradas em tomadas de posições futuras por parte dos órgãos de gestão da escola?

Como já disse o plano de ação e melhoria que estamos a trabalhar tem a ver com a dinâmica das aulas e o recurso às TIC. Já vimos o que vamos fazer agora uma avaliação e fazer as devidas alterações e devidos ajustes. Ainda estamos a elaborar o novo plano e depois obviamente que vamos apresentar sugestões ao órgão de gestão e a toda a comunidade. Quem vai decidir sobre de facto o que vai ser trabalhado para o próximo PEE, os nossos próximos objetivos vai ser toda a comunidade. Aquilo que vamos apresentar são sugestões, atendendo aquilo que estudamos, vamos chegar a determinadas conclusões, vamos identificar áreas fracas na escola e também áreas prioritárias e depois quem vai decidir é a comunidade e nunca a EAA.

2.2) Se não, na sua opinião, em que medida a não consideração pelas sugestões pode por em causa a motivação da EAA?

Objetivos do Bloco V - Averiguar se os planos de melhoria têm consecução por parte dos órgãos de gestão para atuarem em função dos resultados da AA.

Anexo 11

Análise de conteúdo das entrevistas

Dimensão: Modelos de AA

Categories	Sub-categorias	Unidades de registo
A- Anterior à Portaria	Modelo anterior	<ul style="list-style-type: none"> - Fazia a aa mas não destes módulos (E1) - Sim, cada grupo, cada departamento, cada conselho de disciplina, ou melhor todas as estruturas intermédias da escola tinham um documento próprio ... (E2) - ... já havia todos aqueles balanços, tudo isso, eram uma espécie de práticas de aa.(E3) - Nessa altura concebeu-se um documento próprio diferente deste Referencial Comum (E4) - Não era tão diferente assim no que diz respeito aos conteúdos, ele estava era organizado de uma maneira diferente. (E4) - Já estávamos numa fase precursora aos módulos que saíam desta portaria. (E4) - A única prática de aa que era feita era quando era feita a monotorização do PEE. (E5)
B- Pós Portaria	Implementação e estado atual	<ul style="list-style-type: none"> - usamos na integra o referencial. (E1) - O que criamos agora foi uma nuvem e todos os dados são lançados aí (E1) - Nós criamos os nossos próprios instrumentos para que de ano a ano cada departamento crie a sua aa ... (E2) - Está a ser empregue na integra, embora com as devidas adequações à nossa escola. (E2) - ... seguimos na integra o modelo da SRE. (E3) - Estamos a seguir o referencial emanado pela SRE ... (E4) - O modelo que tem sido utilizado tem sido é o Referencial Comum na integra. (E5) - Estamos a acabar esse relatório que no fundo aquilo quando acabar não corresponde à realidade. (E1) - ... todo este processo não está a decorrer com a fluência que nós perspetivamos... (E2) - ... a escola está a ir no bom caminho ... (E3) - O processo está a fluir, estamos tranquilos. (E4) - O processo de AA está a decorrer fluentemente. (E5)
		<ul style="list-style-type: none"> - Toda a gente era informado do que se estava a passar (E1) - ... acho que quem começa sempre por ser sensibilizada são os professores... (E2)

	Sensibilização ao novo modelo	<ul style="list-style-type: none"> - Houve. Penso que não foi suficiente para que a comunidade educativa compreende-se a importância da aa. (E3) - ... Conselho Pedagógico faz chegar aos departamentos e aos grupos. (E5)
	Pontos fracos do novo modelo	<ul style="list-style-type: none"> - O relatório que nos pedem deveria ser feito para um período anual,... (E1) - ... falta de horas para a equipa para um trabalho desta natureza... (E2) - ... nós às vezes sentimos da parte das pessoas uma certa resistência...; os recursos materiais... (E3) - a formação que acho que é preciso todas as pessoas terem, as que constituem as equipas. Clarificarem melhor alguns dos referentes que se encontram no referencial comum ... (E4) - É um trabalho muito árduo, nunca temos uma sensação de estar concluído (E5) - As pessoas ainda não veem muito bem que toda a gente tem de contribuir para a AAE (E5)
	Pontos fortes do novo modelo	<ul style="list-style-type: none"> - é o ambiente em si, que toda a gente coopera com o que seja. (E1) - ... é refletirmos no nosso trabalho...; Eu acho excelente desde que o processo cumpra os objetivos para o qual o definiu, que é a melhoria ... (E2) - ... temos o apoio da SRE; a equipa em si, que se compreende muito bem. (E3) - conhecemos o grau de satisfação das pessoas relativamente a uma série de situações que são adotadas na escola... (E4) - Também o facto de comunicarmos uns com os outros. O próprio trabalho da equipa, a forma como concebemos as nossas ideias, ideia puxa ideia. (E4) - ... é muito importante haver uma AA, haver uma reflexão. (E5) - ... e é benéfico porque a prática pedagógica deve ser sempre repensada, não é uma coisa estanque. (E5) - também destaco o trabalho em equipa sobretudo o trabalho da equipa de AA. (E5)

Dimensão: EAA

Categorias	Sub-categorias	Unidades de registo
A- Recursos	Número de elementos	<ul style="list-style-type: none"> - Somos quatro e com a direção executiva (E1) - São 4 elementos mais o presidente do Conselho Executivo (E2) - Neste momento são 4. (E3) - A equipa é constituída por quatro elementos. (E4) - 4 elementos da EAA. (E5)

	Carga horária	<ul style="list-style-type: none"> - Temos dois elementos, ... 4h e as outras duas colegas tem 2 horas. (E1) - ... a nossa carga letiva para a equipa são 90 mais 90 minutos, acresce 45 minutos para a coordenadora. (E2) -... o coordenador tem 5h e eles tem 4h e a pessoa que entrou tem agora 2h. (E3) - Nós temos, como coordenadora tenho 5 horas, os outros três elementos tem 4 horas cada. (E4) - Cada um de nós tem quatro horas. (E5)
	Distribuição horária	<ul style="list-style-type: none"> - ... temos um bloco de 90 min num dia e um bloco de 90 noutro (E1) - o horário da equipa é totalmente coincidente. (E2) - ... agora nós como temos até mais horas em comum juntas, até estamos a conseguir gerir melhor o tempo e a trabalhar melhor. (E3) - Estamos em comum 2 tempos dos 4 tempos. (E4) - São todas coincidentes e estão distribuídas à 4ª feira ... (E5)
	Recursos humanos suficientes	<ul style="list-style-type: none"> - ...muita coisa para estes 4 elementos.... (E1) - Seriam suficientes se a carga horária para a equipa fosse maior. (E2) - Recursos humanos são suficientes. (E3) - Eu acho que não há necessidade de haver mais elementos. (E4) - Sim, quando nós precisamos de ajuda, delegamos sempre funções em alguém ... (E5)
	Recursos materiais	<ul style="list-style-type: none"> - ... olhe é só aquele computador que temos... (E1) - Sim, é assim a equipa não precisa de grandes... (E2) - Não infelizmente nós não temos nem lugar adequado nem material adequado... (E3) - No nosso caso não. Nós não temos gabinete, nós não temos computador próprio com internet, nós trabalhamos na sala de trabalho onde trabalham todos os colegas (E4) - Neste momento só necessitamos de computadores e de internet.; Mas tirando isso não temos outros recursos que sejam precisos. (E5)
	Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> - ... não temos problemas nenhuns, ninguém recusa fazer nada. (E1) - ... logo é uma autonomia participada e partilhada. (E2) - Limitada. (E3) - O órgão de gestão tenta pôr-se à parte o mais que pode, com boa intenção. Com a intenção de não influenciar. (E4) - Muita autonomia. (E4) - Nós não fazemos nada sem o consentimento do órgão de gestão. (E5)

B-Formação	Formação do coordenador	<ul style="list-style-type: none"> - Não, só aquelas formações dadas pela SRE. (E1) - Não, a especialização não, só mesmo a formação realizada nesse âmbito. (E2) - Não tenho nenhuma formação em aa. (E3) - Especialização não. Tenho feito todas as formações que foram propostas pela SRE ... (E4) - Só as que foram organizadas pela SRE. (E5)
	Formação específica em AA dos elementos	<ul style="list-style-type: none"> - Não ...; Quando tivemos a formação da SRE... (E1) - Nenhum, (E2) - Ninguém, nenhum. (E3) - Não, nenhum tem e nenhum fez formação que eu fiz proposta pela SRE. (E4) - Não ninguém. (E5)
	Outra área de formação	<ul style="list-style-type: none"> - Acho que a formação que foi dada pela SRE, devia ser dada para a equipa... (E1) - ... desde que seja trabalho de investigação... (E2) - ... arranjamos alguém de informática (E3) - é bom que as pessoas tenham tido experiência em trabalho de fundo (E4) - A informática é muito importante ... (E4) - Não. Basta ter conhecimentos do funcionamento da escola ... (E5)
C-Constituição	Critérios de seleção dos elementos	<ul style="list-style-type: none"> - Aqui na escola foi ter a experiência de vários anos aqui na escola e que tivesse um professor de cada departamento (E1) - ... abrangesse professores das diferentes áreas curriculares; ... o conhecimento e a envolvimento que os professores tinham com a escola; ... presença na comunidade educativa e do conselho pedagógico; ... tivessem conhecimento em termos de informática; ... experiência que eu já lhe disse o campo da investigação. (E2) - Eu não sei porque não fui eu que escolhi a equipa ... (E3) - Eu penso que os critérios foram tentar arranjar alguém que tivesse ocorrente e com experiência já a nível de tudo. (E3) - Não sei muito bem quais foram os critérios, é uma coisa que me ultrapassa,... (E4) - Penso que um deles foi a grande confiança nas pessoas, pela discricção que as pessoas mostraram ter e penso também pelo trabalho com cuidado ... (E4) - ... a equipa que fazia a monitorização do PEE, automaticamente passou a AAE. (E5) - ... com conhecimentos de matemática e estatística e dois do campo da área das letras. (E5)
		<ul style="list-style-type: none"> - ... competências é a equipa mesmo entender-se toda (E1)

	Caraterísticas do coordenador	<ul style="list-style-type: none"> - ... é o conhecimento da escola; ... conhecimento na área da investigação.; abertura a todas as pessoas (E2) - ... tem que realmente ter conhecimento de tudo o que são documentos da escola, tudo o que envolve a escola. (E3) - A confiança, as pessoas têm de ser discretas, tem de ter grandes valores éticos, capacidade de liderança, criatividade, capacidade de análise, boa disposição, mas a equipa em si ... (E4) - ... ter muita disponibilidade para o trabalho, uma boa capacidade de organização e de liderança da equipa. (E5)
D-Dificuldades das equipas	Constrangimentos das equipas	<ul style="list-style-type: none"> - ... estávamos a sentir muitas dificuldades nessa parte, de como fazer o questionário (E1) - ... termos tempos coincidentes, já dissemos que é melhor ficar todos no mesmo dia (E1) - Não tem sido muito fácil porque como tudo o que é novo há sempre de início uma resistência oferecida. (E4) - Quase que parecia que eramos uma inspeção ... (E4) - ... mas ainda há quem insista em manter-se na ideia da resistência. (E4)

Dimensão: Implementação da AA

Categorias	Sub-categorias	Unidades de registo
A-Resultados	Elaboração de plano de melhoria	<ul style="list-style-type: none"> - Conduziu à implementação desse plano que está a ser divulgado. (E1) - Ainda não chegamos à elaboração, ... (E2) - Sim, sim. (E3) - Então temos feito um plano para cada um dos componentes e para cada um dos referentes de modo a tentarmos chegar a um diagnóstico para depois apresentarmos um plano de melhoria. (E4) - Sim. Partimos de um plano de melhoria muito básico ... (E5) - Agora com as indicações da formação vai ser construído da maneira mais correta ... (E5) - Ainda estamos a elaborar o novo plano ... (E5)
B-Relação com o órgão de Gestão	Frequência de troca de ideias	<ul style="list-style-type: none"> - ... quando fazemos a troca de ideias é todas as semanas, ... (E1) - sempre que precisamos ele sabe a hora que nos reunimos, ... (E2) - pelo menos de 2 em 2 semanas. (E3)

		<ul style="list-style-type: none"> - ... se a equipa de AAE considera que há algo que durante o ano pode ser modificado para melhor, essa informação já é passada ao órgão de gestão ... (E4) - ... mas normalmente até é semanal. (E5)
	Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> - São divulgados na página da escola e são enviados a toda a comunidade do conselho pedagógico. (E1) - ... ainda não foram divulgadas uma vez que a fase do processo em que nos encontramos não nos permite essa divulgação. (E2) - estão finalizados e ainda não suficientemente divulgados pelo menos. (E3) - Nós elaboramos um relatório ... (E4) - São, são sempre divulgados em CP, depois no conselho da comunidade e estão publicados no site e Facebook da escola. (E5)
	Utilização do plano de melhoria por parte do órgão de gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Conduziu à implementação desse plano que está a ser divulgado. (E1) - Estamos à espera de ver se as sugestões serão acolhidas. (E3) - ... as nossas sugestões já foram incluídas neste novo PEE. (E4) - Aceita e põe em prática sempre que é possível. (E4) - ... vamos apresentar sugestões ao órgão de gestão e a toda a comunidade. (E5) - Quem vai decidir sobre de facto o que vai ser trabalhado para o próximo PEE, os nossos próximos objetivos vai ser toda a comunidade. (E5)