

**Tabela para submissão trabalho à Conferência Internacional de Investigação,
Práticas e Contextos em Educação**

Título do trabalho					
A supervisão das práticas de autoavaliação na aplicação do modelo CAF					
Palavras chave: autoavaliação, CAF, mudança, qualidade, supervisão					
Classificação	Experiência educativa		Tipologia	Artigo	X
	Projetos			Relato	
	Estudos	X		Poster	
	Ferramentas ou materiais				
Autor 1					
Nome: Paula Maria Pereira da Silva					
Instituição:					
Morada: Escola Básica de Tangil, Fornelos, 4950-770- Tangil					
E-mail: paulasilva@eb23-tangil.com					
Autor 2					
Nome: Susana Henriques					
Instituição: Universidade Aberta					
Morada: Universidade Aberta, Campus do Taguspark, Av. Jacques Delors, Edifício Inovação I, 2740-122 Porto Salvo, Oeiras					
E-mail: susanah@uab.pt					
Autor responsável pela apresentação do trabalho na IPCE:					
Paula Maria Pereira da Silva					

A Supervisão das práticas de autoavaliação na aplicação do modelo CAF

Resumo

É possível observar-se, no discurso educativo dos últimos tempos, que o termo “autoavaliação de escolas” se utiliza cada vez com maior frequência, associado a uma obrigação, ao cumprimento de normativos, a uma prestação de contas à sociedade e a uma necessidade interna das escolas para a sua autorregulação.

Com o presente artigo, propomos uma discussão centrada na forma como foi implementado o modelo de avaliação CAF (*Common Assessment Framework*) num agrupamento de escolas. Esta discussão toma como referente empírico a análise dos documentos orientadores do processo e será teoricamente enquadrada no campo da supervisão.

É ainda nosso propósito com este artigo promover a reflexão junto de todos os atores educativos em torno das questões levantadas pela avaliação interna no sentido de uma eventual mudança nas práticas.

Palavras chave: autoavaliação, CAF, mudança, qualidade, supervisão.

Abstract

It is possible to see in the educational speech of these last times, that the word “self evaluation of schools” is more and more used associated to a duty, to the fulfillment of normatives, to a render of account to society and to an internal necessity of schools for their self-regulation.

With this article we propose a discussion centered in the way how the model of evaluation CAF (*Common Assessment Framework*) was implemented in a school. This discussion takes an empirical reference the analysis of the guide documents of the process and it will be framed as a theory in the topic of supervision.

With this article, it is also our intension to promote the reflection in all educational actions about the questions raised by the internal evaluation, in a way of possible changes in practices.

Keywords: CAF, change, quality, self-evaluation, supervision.

1. INTRODUÇÃO

Começamos por situar o presente artigo no âmbito de uma investigação mais vasta, em curso, e enquadrada no Mestrado em Supervisão Pedagógica da Universidade Aberta. Centramo-nos aqui na análise e discussão da implementação do modelo de avaliação CAF (*Common Assessement Framework*) num agrupamento de escolas. Tomando por base os documentos orientadores do processo, a discussão será teoricamente enquadrada no campo da supervisão. Neste sentido, começamos por explicitar a importância dos processos de autoavaliação, aí situando o modelo CAF. Seguidamente, discutimos a relação entre avaliação e supervisão e

descrevemos a metodologia adotada. Após a discussão de resultados, terminamos com algumas considerações e pistas de reflexão.

A qualidade da prestação do serviço público em geral e da escola em particular é hoje um imperativo. Aos sistemas educativos da sociedade industrial marcados por uma preocupação centrada no acesso e expansão dos serviços e por uma massificação da escolaridade, sucedem sistemas educativos centrados numa escola que seja “de massas mas igualmente de apelo à qualidade” (Alarcão, 1998, p. 49). Exige-se, por isso, da escola, uma reflexão permanente sobre a adequação, o aperfeiçoamento e a melhoria contínua dos métodos, processos e técnicas de educação levando à necessidade de se colocarem em prática programas de avaliação dos sistemas educativos e autoavaliação das escolas, enquanto unidades organizacionais elementares do sistema.

Esta exigência de melhoria da escola associa-se a uma avaliação que tem por objetivo “tomar decisões, não [como] uma indagação, para conhecer, mas para atuar” (Garcia, 1998, p. 158). E que tem uma função de apoio a decisões e ao desenvolvimento das escolas, à qual não é alheia uma ideia de mudança, um olhar para o futuro. Este tipo de avaliação é normalmente associado a uma avaliação interna e a uma autoavaliação, que com a “participação voluntária das escolas, no compromisso dos professores e no acordo da comunidade educativa” (Marchesi, 2002, p.34), num exercício do coletivo que tem por base o diálogo e o confronto de perspetivas, tem como finalidades:

- Registrar os pontos fortes e os pontos fracos;
- Identificar áreas problemáticas;
- Identificar aspetos a melhorar;
- Propor soluções mais adequadas;
- Potenciar o desenvolvimento dos pontos positivos.

A “avaliação e diagnóstico das necessidades de melhoria” constituem, segundo Alaiz, Góis & Gonçalves (2003), o início do ciclo de um processo de melhoria, proporcionando a identificação dos principais problemas, a clarificação das melhorias necessárias e uma definição das prioridades. Mas para que esta autoavaliação tenha como consequências o desenvolvimento de um processo de melhoria é necessário que a escola tenha a capacidade de desenvolver todo um ciclo, que tenha como finalidade conseguir-se uma mudança progressiva, no sentido de um futuro de maior qualidade (da escola, dos professores, dos resultados dos alunos). Este processo, que não é linear e em que as etapas se podem repetir, passa, segundo Alaiz et.al (2003), por definir, num segundo momento, os “objectivos de melhoria”, com a especificação dos objetivos e ações, seguindo-se a “planificação das necessidades de melhoria” em que se procede à

explicitação das prioridades, das responsabilidades dos diversos intervenientes, dos recursos necessários (internos e externos). A quarta fase do processo que corresponde à “implementação do projecto”, não poderá dissociar-se do desenvolvimento de procedimentos de avaliação formativa e da sua implementação, capaz de comprovar periodicamente os progressos efetuados e recorrer a uma nova planificação para reorientar a ação, no sentido da superação dos problemas detetados. Finalmente, a última etapa “avaliação e reflexão”, corresponde a uma etapa de autoavaliação em que se verifica se os objetivos de melhoria propostos foram ou não alcançados.

Nestes pressupostos, diversas escolas têm adotado o modelo CAF (*Common Assessment Framework*) para a autoavaliação dos Estabelecimentos de Ensino. Este é um modelo de autoavaliação para a qualidade através do qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho numa perspetiva de melhoria contínua, através da identificação de pontos fortes e áreas de melhoria. Trata-se de uma ferramenta de autoavaliação que resultou da cooperação desenvolvida entre os Ministros da União Europeia responsáveis pela Administração Pública e foi apresentado em 2000, na 1.^a Conferência da Qualidade das Administrações Públicas. Em Portugal, a CAF recebeu a designação de Estrutura Comum de Avaliação.

Feito este enquadramento, passamos a explicitar a articulação entre a avaliação e a supervisão, já que é neste campo que situamos o nosso artigo.

2. AVALIAÇÃO E SUPERVISÃO

Na relação entre a organização escola e a autoavaliação o Conselho Nacional de Educação (2005) levanta o problema de se “saber quem na escola promove, alimenta e monitoriza a autoavaliação como processo minimamente estruturado” (p.64). A este propósito Casanova (2007) também questiona se a própria avaliação das escolas não deverá ser avaliada, no sentido de verificar se está bem feita e se os seus resultados são fiáveis. Assim, e segundo a autora, será importante verificar-se a “garantia que oferecem os avaliadores, o estudo do processo seguido, a análise dos instrumentos utilizados para a obtenção de dados, os controlos estabelecidos para contrastar as diferentes informações, o método de análise de dados efetuado” (Casanova, 2007, pp. 265-266).

Não se pretende com esta avaliação dos procedimentos reduzir a supervisão a um “mero processo de fiscalização em que o supervisor fora e dentro da sala de aula esquadrinha e inspecciona com um olhar superior a actividade de qualquer outro professor” (Alarcão, 2003, p.120). Mas procura-se o desenvolvimento de uma atitude reflexiva de todos os atores envolvidos no processo de autoavaliação no sentido de os ajudar “a fazer a observação do seu

próprio ensino e dos contextos em que ele ocorre, a questionar e confrontar, a analisar, interpretar e a refletir sobre os dados recolhidos” (*idem*, p.119), para depois incentivar os professores “a procurar as melhores soluções para as dificuldades e problemas de que vai tendo consciência” (*ibidem*).

Assim pretende-se desenvolver um apoio não diretivo mas mobilizador do pensamento do coletivo de professores, no sentido de que se possam questionar os caminhos escolhidos e as decisões tomadas. E eventualmente reorientar os procedimentos de autoavaliação da escola e do próprio desenvolvimento do professor, enquanto indivíduo aprendente, colaborativo e reflexivo, promovendo a partilha e sustentando uma ação concertada entre os envolvidos e a prática reflexiva. Neste entendimento a supervisão, enquanto promotora da prática reflexiva, constitui-se como um esforço de compreender a escola e a sua autoavaliação, de partilhar perceções e de procurar de estratégias de ação conducentes à melhoria da organização escolar.

O campo da supervisão surge, assim, como uma estratégia capaz de promover a melhoria da qualidade dos serviços, produtos e instituições, estendendo a sua área de intervenção ao desenvolvimento da organização e do coletivo dos seus agentes educativos. Valorizando, pois, a forma como interagem para uma melhoria contínua da escola, cujas funções “terão de possuir uma perspectiva macroscópica ampla e abrangente em vez da perspectiva microscópica e redutora que hoje maioritariamente ainda possuem, terão de sair da sala de aula e não fixar-se nela” (Trindade, 2007, p.36).

3.METODOLOGIA

No trabalho que aqui apresentamos pretendemos investigar os procedimentos seguidos num Agrupamento, integrado na Direção Regional de Educação do Norte, na implementação do modelo CAF para a sua autoavaliação, no ano letivo de 2008/2009. Portanto, enquadra-se numa metodologia de tipo qualitativa em que o trabalho de campo assenta na análise documental, concretamente na análise: do relatório final da autoavaliação; das atas dos diversos departamentos; do relatório final da avaliação externa

Esta análise foi feita a partir de uma grelha de análise de conteúdo e, de seguida, apresentamos e discutimos os respetivos resultados.

4. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO CAF

O relatório de autoavaliação em análise foi denominado “Auto-avaliação do Agrupamento segundo o Modelo CAF - Conhecer para melhorar”, colocando a tónica num conceito de

autoavaliação de escolas que tem como finalidade servir de base à tomada de decisões. Proporcionando desta forma, uma orientação dos processos de mudança e de melhoria em que o Agrupamento assume responsabilidades de decidir, mudar e melhorar (Costa, 1997) e constituindo-se como dispositivo para o desenvolvimento de uma “autonomia construída” (Barroso, 1996).

Neste sentido, na sua nota introdutória, a equipa de autoavaliação refere que este processo tem por objetivo, “através de um diagnóstico das práticas educativas, identificar as que, por constituírem pontos fortes, deverão ser confirmadas, e as que apresentando um défice de funcionamento deverão ser alvo de intervenção por forma a conseguir melhorias” (Relatório de Auto-avaliação, 2008-2009, p.3). Aproximam, desta forma, a autoavaliação do Agrupamento de um processo de decisão e de mudança planificada (Marchesi & Martin, 2003), indo ao encontro do modelo CAF quando refere que “o processo de auto-avaliação deve ir além do relatório final dos resultados de modo a realizar o objectivo de implementação da CAF. Este deve conduzir directamente ao plano de acções para melhorar o desenvolvimento da organização” (Direcção Geral de Administração e Emprego Público [DGAEP], 2007a, p.52).

A constatação de que não foram elaborados planos de melhoria, situa esta autoavaliação no plano do “indagar para conhecer” (Garcia, 1998) e não para atuar. Tal significa que poderá proporcionar a identificação dos problemas e das áreas a desenvolver, mas que não proporciona um referente para a escola que pretende desenvolver um processo de mudança, imprescindível para unificar formas de atuar do conjunto da comunidade educativa de forma a atingirem-se os objetivos propostos, no sentido de um desenvolvimento organizacional. Este desenvolvimento organizacional associa-se a uma escola com capacidade de “decidir sobre os projectos de mudança de acordo com as suas próprias prioridades” (Bolívar, 2003, p.21) e de desenvolver uma aprendizagem organizacional. Constituindo-se assim, como organização que aprende (Bolívar, 2003), que é capaz de gerar conhecimento e que procura encontrar formas de eficiência e eficácia no desenvolvimento da ação pedagógica.

Nesta perspetiva, a escola pode ser um centro de mudança e de formação, em função dos processos de aprendizagem (institucional ou organizativa) que tenham lugar no seu interior, devendo “existir oportunidades de trabalhar em conjunto” (idem, p.21), numa “aprendizagem em equipa” (Senge, 2005), pautada pelo diálogo e pela discussão, mobilizadora de todos os seus atores educativos, em que a escola é geradora de aprendizagem para os alunos, mas também para todos os que nela trabalham. Refere Senge que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre” (idem, p.167).

A aprendizagem da organização faz-se através da interação dos indivíduos que a integram. É assim importante transformar a escola “num local onde se analisa, discute e reflecte, em conjunto, sobre o que se passa e sobre o que se quer alcançar” (Bolívar, 2003, p.152), implicando os atores no processo de análise e decisão.

Neste processo de reflexão e de aprendizagem coletiva, a colaboração constitui-se, quer como “um objectivo a alcançar, quer [como] um quadro referencial de trabalho para se ir fazendo a melhoria da educação” (ibidem). Apesar da recomendação da Presidente do Conselho Pedagógico de que no âmbito dos departamentos se mobilizassem os docentes para uma participação e colaboração no processo de Autoavaliação, ao nível do trabalho desenvolvido nestes órgãos intermédios constata-se a prevalência da divulgação sobre a análise e do trabalho individual em detrimento de um trabalho e reflexão partilhados.

O início do processo de autoavaliação encontra-se associado à avaliação externa. Na perspetiva da equipa coordenadora da autoavaliação é anterior ao início do processo de avaliação externa e para os diversos coordenadores vem na sequência do relatório final desta avaliação. No primeiro caso ela “assume um carácter antecipatório” (Alaiz et al 2003) à própria avaliação externa, no segundo caso tende a dar cumprimento a uma recomendação de uma entidade externa, a Inspeção-geral de Educação. O recurso a um novo modelo de avaliação do Agrupamento constitui por si só uma mudança. Mudança esta associada a uma pressão externa. Mas poderemos questionar-nos se foi querida, desejada, sentida como uma necessidade ou se assumiu um significado (Estrela, 2003) e, neste sentido, se contribuiu para mudanças efetivas na organização.

No início de um processo que tem por objetivo a mudança e a melhoria é fundamental, segundo Marchesi & Martin (2003), a definição da participação, considerando que “uma participação muito reduzida que não incorpore representantes ou grupos que terão depois de desenvolver depois as propostas elaboradas, pode levar à impermeabilidade dos grupos afetados ou à sua completa rejeição” (p.56). Bolívar (2003) acrescenta que “a necessidade de ter em conta as exigências dos clientes, deve levá-los a implicar-se na vida da escola” (p.42) e como tal, no desenvolvimento do seu processo de autoavaliação. Esta diversificação na constituição das equipas é igualmente defendida pelo modelo CAF referindo que deverá ser “tanto quanto possível representativa da organização. Geralmente incluem-se pessoas de diferentes sectores, funções, experiências e níveis hierárquicos da organização” (DGAEP, 2007a, p. 47).

Este ciclo de avaliação foi iniciado com “a designação pela Presidente da Comissão Executiva Instaladora de uma comissão” (Relatório de Auto-Avaliação, 2008-2009, p.5). Não estando explícitos os critérios que presidiram à constituição desta equipa constata-se uma atenção em

que seja composta por elementos docentes, representativos dos diversos níveis e graus de ensino (um do pré-escolar, um do 1º ciclo, um do 2º ciclo, dois do 3º ciclo/Secundário) e por um elemento da Comissão Executiva Instaladora que assumia as funções de Coordenação da Equipa. Esta equipa, no entanto, não poderá ser considerada representativa da comunidade escolar, na medida em que estão ausentes representantes de colaboradores e partes interessadas, nomeadamente do pessoal não docente, dos Pais/Encarregados de Educação e dos Alunos. Assim nesta avaliação, que é interna porque realizada por elementos da comunidade educativa, os avaliadores são um grupo restrito de professores e os avaliados são todos os membros da comunidade, podendo ser classificada de heteroavaliação (Casanova, 2007) por oposição a uma autoavaliação em que avaliados e avaliadores coincidem. Posteriormente foram integrados na equipa de autoavaliação representantes dos alunos, dos encarregados de educação e um representante do pessoal não docente não havendo referência às funções e responsabilidades destes representantes no processo de autoavaliação. A estes novos intervenientes acresce o convite a um consultor externo, com a finalidade de orientar todo o processo.

A equipa, inicialmente constituída por professores, depois de fazer um levantamento de modelos de auto-avaliação e proceder à sua análise para seleção do mais adequado à realidade do Agrupamento, optou pelo modelo CAF. Embora tendo em consideração que era o modelo de avaliação aplicado pela Biblioteca Escolar/ Centro de Recursos no âmbito da Rede Nacional de Bibliotecas Escolares e pelo Centro Novas Oportunidades, não parece ter havido partilha da decisão com outras partes interessadas da organização, nomeadamente os gestores intermédios, no sentido de se obter uma adesão e apoio institucional, antes do início do processo (DGAEP, 2007 b).

Apoio, envolvimento e compromisso com o projeto de autoavaliação são fundamentais para o desenvolvimento deste processo e para a implementação do modelo CAF, enquanto processo de mudança. Por isso, a comunicação constitui um aspeto importante, pois a “compreensão (...) de que a mudança proposta é necessária é a primeira condição para que se impulse a sua institucionalização” (Marchesi & Martin, 2003, p.59). Neste sentido o modelo CAF prevê a elaboração de um plano de comunicação sobre os objetivos e as atividades relacionadas com a auto-avaliação para que o processo não seja entendido como “mais um projecto” ou “apenas um exercício de gestão” (DGAEP, 2007a, p.46) e para proporcionar informações relativas a “atividades relacionadas com a Auto-avaliação” (DGAEP, 2007b, p.4), constituindo “a chave para assegurar o sucesso do processo e das ações subsequentes” (ibidem). Embora não tenhamos encontrado evidências da existência deste plano de comunicação houve, no início do processo, a preocupação de promover uma sessão de esclarecimento sobre este, aberta a toda a comunidade escolar e dinamizada por um docente da escola, com especialização na área. Esta

comunicação a todas as partes interessadas teve como finalidade promover o “interesse de alguns dos colaboradores e gestores a participarem directamente na equipa de auto-avaliação” (ibidem) e considerou-se ser facilitadora do trabalho da equipa de autoavaliação na recolha de evidências.

No decorrer do processo, foram transmitidas algumas informações aos representantes no Conselho Pedagógico, por intermédio da sua Presidente, fazendo uma referência ao desenvolvimento dos trabalhos. Estas informações foram posteriormente transmitidas pelos Coordenadores aos diversos docentes dos departamentos. Verificamos aqui essencialmente uma comunicação de cima para baixo e não no sentido inverso, ou seja, bastante orientado pelas estruturas hierárquicas.

Relativamente à calendarização, este processo de autoavaliação decorreu entre setembro de 2008 e dezembro de 2009. Trata-se de um intervalo muito alargado na perspetiva do modelo CAF, que aponta um período de três meses para preparação, autoavaliação e elaboração de relatório e plano de melhorias, como “o período de tempo ideal para que se mantenha o grau de focalização do processo” (DGAEP, 2007b, p.8). Considerando ainda que o seu prolongamento no tempo poderá trazer como consequência a “diminuição da motivação e do interesse de todas as partes envolvidas” (DGAEP, 2007a, p.51).

Da análise efetuada a estes documentos oficiais observam-se um conjunto de intencionalidades e processos relativamente à implementação da autoavaliação, com recurso ao modelo CAF. No entanto, por si só, não revelam nem são totalmente esclarecedoras do processo desenvolvido, nem nos permitem conhecer a opinião dos diversos atores. Situam-se a este nível os desenvolvimentos em curso na nossa investigação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como referimos inicialmente, este artigo apresenta parte de um estudo mais vasto. E pretendemos com esta constituir um ponto de partida para uma profícua discussão sobre a forma de implementação da autoavaliação e seus resultados futuros. Neste sentido salientem-se as palavras de Clímaco (2007), quando refere que “concordar com quase tudo o que os relatórios contêm não é o mais importante. O que mais interessa é fazer deste documento uma oportunidade para discutir, esclarecer, comparar, comentar ideias, projectos e acções, rever estratégias” (p.32). É este o nosso ponto de partida e o enfoque da presente comunicação.

Importa ainda reforçar que a análise da implementação do modelo CAF que realizamos e discutimos se encontra associada à supervisão, às práticas de “planificação, organização,

liderança, apoio, formação e avaliação que, incidindo sobre a organização escolar, visam a mobilização de todos os seus profissionais numa acção conjunta e interacção dinâmica adequada à consecução dos objetivos da escola” (Oliveira, 2000, p.51). E, na medida em que visa como grande intencionalidade a melhoria da qualidade que lhe está inerente, a supervisão apresenta-se-nos como um “planeamento para a mudança sistemática” (Fullan, 2003, p.140).

Neste contexto podemos-nos questionar quais os efeitos que a autoavaliação tem na mudança/melhoria na vida da escola. Não falamos de uma mudança pontual e isolada, muito menos de um mero acontecimento. Falamos sim de uma mudança integrada numa dinâmica geral, afetando todas as áreas - curricular, organizacional, administrativa, pedagógica, passando pela própria avaliação - numa busca incessante pela melhoria da qualidade. Deste processo resulta um questionamento acerca de quais os efeitos que a autoavaliação tem na mudança/melhoria na vida da escola.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaiz, V., Gois, E., & Gonçalves, C. (2003). *Auto-avaliação de escolas*. Porto: Edições Asa.
- Alarcão, I. (1998). Revisitando a competência dos professores na sociedade de hoje. *Aprender*, 21, 46-50.
- Alarcão, I. (2003). *Professores Reflexivos em uma escola reflexiva*. São Paulo: Cortez Editora.
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as Escolas. Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: Edições Asa.
- Barroso, J. (1996). O Estudo da Autonomia da Escola: da Autonomia Decretada à Autonomia Construída. In Barroso, João (Org.). *O Estudo da Escola*. Porto: Porto Editora.
- Casanova, M.A. (2007). *Evaluacion y Calidad de los Centros Educativos*. Madrid: Editorial la Muralla.
- Clímaco, M. C. (2005) *Avaliação de Sistemas em Educação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Costa, J. A. (1997). *O Projecto educativo da escola e as políticas educativas locais. Discursos e Práticas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Estrela, M. T. (2003). A Formação Contínua entre a Teoria e a Prática. In: Naura Ferreira (org.) *Formação Continuada e Gestão da Educação*. São Paulo: Cortez, pp.43-63.
- Fullan, M., (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*. Oeiras: Edições Asa
- Garcia, E. G. (1998). *Evaluación de la Calidad Educativa*. Madrid: Editorial la Muralla

Marchesi, Álvaro (2002). “Mudanças Educativas e Avaliação das Escolas”, in Azevedo, Joaquim (Org.) (2002) *Avaliação das Escolas: Consensos e Divergências*. Porto: Edições Asa.

Marchesi, A. Martin, E. (2003). *Qualidade do Ensino em Tempos de Mudança*. Porto Alegre: Artmed.

Oliveira, M. (2000). O papel do gestor pedagógico intermédio na supervisão escolar in Alarcão, I.(org) *Escola Reflexiva e Supervisão: Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora.

Senge, P. M.(2005) *A Quinta Disciplina. Arte e Prática da Organização que Aprende*. Rio de Janeiro: Editora Best Seller.

Trindade, V. M. (2007) *Práticas de Formação. Métodos e Técnicas de Observação, Orientação e Avaliação*. Lisboa: Universidade Aberta.

SITES CONSULTADOS

Conselho Nacional de Educação. (2005). Estudo sobre “Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos” Recuperado em 10/12/2011 de http://www.confap.pt/docs/cne_avaliacao.pdf

Direcção - Geral da Administração e do Emprego Público(2007a) Estrutura Comum de Avaliação, Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação - CAF 2006 Recuperado 20/12/2011 de http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/Modelo_CAF%202006_edição%20portuguesa_completo.pdf

Direcção - Geral da Administração e do Emprego Público(2007b). *Guião de auto-avaliação 10 passos para aplicar a CAF*. Recuperado em 20/12/2011 de http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/10.05.01.01_Guiao%20de%20auto-avaliacao.pdf