



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
**Escola Superior de Educação e Comunicação**

Perceção dos Professores acerca da Avaliação das Escolas: uma Hipótese  
de Progressão

**ELISA MANUELA DANTAS BARROS DA CUNHA**  
Dissertação de Mestrado em Gestão e Administração Escolar

**SETEMBRO DE 2017**

**Orientadoras: Rute Monteiro e Teresa Vitorino**

**Perceção dos Professores acerca da Avaliação das Escolas: uma Hipótese de Progressão**

*Declaração de autoria do relatório*

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

Copyright

Elisa Manuela Dantas Barros da Cunha

Universidade do Algarve

Escola Superior de Educação e Comunicação.

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de

repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

## *Resumo*

O principal objetivo deste estudo de investigação foi elaborar uma hipótese de progressão com as percepções dos professores acerca da avaliação das escolas. Deste modo foi realizado um estudo de caso, do tipo instrumental, com professores dos ensinos básico e secundário de um agrupamento de escolas, tentando aceder às suas percepções. A partir destas construiu-se um instrumento metodológico designado por *Hipótese de Progressão*. Para a seleção dos entrevistados procedeu-se a um estudo exploratório com a aplicação de 150 inquéritos por questionário nas nove escolas que constituem um agrupamento de escolas. Posteriormente procedeu-se à seleção de três professores para elaboração de uma entrevista semiestruturada, cujos dados foram analisados em profundidade.

Esta *Hipótese de Progressão* apresenta-se com sete categorias emergentes e três níveis de concetualização. Esta concetualização corresponde aos níveis inicial, intermédio e de referência, desde percepções mais elementares às mais estruturadas, fundamentadas e sistémicas sobre a avaliação das escolas.

Tendo em conta a hipótese de progressão, foram identificados obstáculos às percepções dos professores acerca da avaliação das escolas. Verificou-se que o principal obstáculo à transição do nível inicial para o nível intermédio é a ênfase atribuída à colocação do professor num espaço neutro, sem possibilidade de ação, cuja avaliação se centra nos resultados dos alunos e nos relatórios de autoavaliação e da avaliação externa, não acreditando que estes promovam a melhoria contínua do sistema de ensino. O principal obstáculo à transição do nível intermédio para o nível de referência é a identificação dos processos e resultados da autoavaliação e avaliação externa das escolas, desconhecendo a nomeação dos documentos de autoavaliação e as fases do processo.

**Palavras-chave:** Avaliação das escolas; Autoavaliação das escolas; Percepções; Hipótese de Progressão.

## *Abstract*

The main objective of this research study was to elaborate a progression hypothesis with the teachers' perceptions about schools' evaluation. Thus, an instrumental case study was carried out with primary and high school teachers from a cluster of schools, in order to access their perceptions. The analysis instrument, called *Progression Hypothesis*, was built from them. To select the interviewees, an exploratory study was carried out with the application of 150 questionnaires in the nine schools that make part of the cluster of schools. Subsequently, three teachers were selected to a semi-structured interview which results were deeply analyzed.

This *Progression Hypothesis* presents seven emergent categories and three levels of conceptualization. This conceptualization corresponds to the initial, intermediate and reference levels, from the most elementary to the most structured, fundamental and systemic perceptions about the evaluation of schools.

Taking into account the progression hypothesis, obstacles were identified in teachers' perceptions about school evaluation. It was possible to verify that the main obstacle to the transition from the initial to the intermediate level is the emphasis placed on the placement of the teacher in a neutral space, with no possibility of action, focusing the evaluation on the students' results and the reports schools' of self-evaluation and external evaluation, not believing that they promote the continuous improvement of the education system. The main obstacle to the transition from the intermediate level to the reference level is the identification of the processes and results of self-evaluation and external evaluation of schools, ignoring the naming of the self-assessment documents and the stages of the process.

**.Keywords:** Evaluation of schools; Self-evaluation of schools; Perceptions; *Progression hypothesis*.

### *Nota Introdutória*

Quando decidi voltar a estudar, não foi por razões profissionais, mas sim por uma necessidade intrínseca de querer saber mais. Tendo como formação base a licenciatura em Sociologia, estou atenta ao meio social. Para decidir o que iria estudar, refleti sobre o meu meio envolvente e as minhas necessidades: o que eu quero perceber? O que me preocupa? O que quero mudar?

Sou cidadã, mãe, educadora e, na vida profissional, sou formadora *free lancer*, maioritariamente no Instituto de Emprego e Formação Profissional. Ministro formação a vários tipos de cursos de formação para adultos e jovens. Mediei várias ações de formação para adultos e fui responsável pedagógica nos cursos de jovens, não tendo sido, até ao momento, professora do Ministério de Educação.

Sou mãe de dois filhos fantásticos, o Rafa (21 anos) e a Rita (15 anos), que sempre andaram no sistema público de educação. Enquanto mãe, tive angústias acerca de determinados professores em determinadas disciplinas. Também sou, até ao momento, a representante pelos pais em cada ano letivo dos meus filhos, estando presente em algumas reuniões com os professores. Papel importante: ouço, por um lado os professores e, por outro, os pais. Nas reuniões que tenho com os professores, termino sempre com a frase: “enquanto representante dos pais desta turma, informo que queremos uma equipa de professores, tal como gostariam que os vossos filhos/sobrinhos tivessem”. Sempre que ouço as angústias dos pais, procuro transmitir-lhes que este é o único e o melhor sistema de ensino que temos, com todos os “defeitos” que tem. Procuro sempre alicerçar a ponte entre a escola e a casa, não colocando “culpas” mas apelando ao diálogo, tentando desfazer a ideia de que os professores se juntaram numa escola para “tramar” os alunos, estimulando que pais e encarregados de educação se coloquem no lugar do professor e reflitam: o que o levará a agir dessa forma? O que posso fazer enquanto pai/EE para melhorar a situação e o sistema?

Ingressei no Mestrado em Gestão e Administração escolar porque quero saber mais sobre o sistema de ensino. Acredito que uma organização, neste caso as escolas, com um sistema de autoavaliação bem cimentado e bem monitorizado é o caminho para a melhoria contínua da aprendizagem dos alunos e do pessoal que lá trabalha, especialmente os professores. Mas..., e os professores? Conhecerão estes as atividades inerentes ao processo de autoavaliação? Nada melhor do que realizar um estudo nesse âmbito. Saber o que é a avaliação das escolas para o professor e, a partir daqui, as instituições escolares e profissionais de educação terem um ponto de partida. Para mim, tudo começa aqui.

Não tenho nada contra a comunidade educativa, muito pelo contrário, pois a educação é a base da sociedade. Peço compreensão para a presente investigação por não possuir (embora me tenha esforçado), provavelmente, uma linguagem pedagógica pois, tal como informei no início, não sou professora do Ministério de Educação.

## *Agradecimentos*

À avó Lucinda e ao avô João, minha ousia...

À minha filha Rita pelas perguntas frequentes: *Mãe, já chegas-te aos 50%?* E o seu reforço positivo quando à mesma pergunta lhes respondi: *Filha, cheguei aos 99,9%.*

Ao meu filho Rafa, que ao ver-me todos os dias, durante horas, a trabalhar no projeto, soletrava com espanto: *“Para que queres isso? Tens tantas competências para fazeres coisas melhores...”*

Ao meu marido que, embora não percebesse bem o que estava a fazer, respeitou o meu tempo e o meu espaço para que pudesse concluir esta fase.

Ao André, Bruno F., Buno G. e Paulo, pela partilha e companheirismo no decorrer da parte curricular deste mestrado.

À Vanda que se prontificou para traduzir o resumo.

Ao agrupamento do estudo pela liberdade concedida, principalmente ao Diretor, Adjuntos do Diretor e professores que participaram no estudo, especialmente os que aceitaram realizar as entrevistas.

À Rute e à Teresa, por estarem comigo neste processo e me terem dado liberdade para seguir o meu caminho. Tenho a certeza absoluta que foram as melhores orientadoras que poderia ter tido. Parabéns pelo profissionalismo.

## Índice geral

|   |            |
|---|------------|
| <i>Declaração de autoria do relatório</i> .....               | <i>i</i>   |
| <i>Resumo</i> .....   | <i>iii</i> |
| <i>Abstract</i> .....   | <i>iv</i>  |
| <i>Nota Introdutória</i> .....                                | <i>v</i>   |
| <i>Agradecimentos</i> .....                                   | <i>vi</i>  |
| <i>Índice de tabelas</i> .....                                | <i>iii</i> |
| <i>Lista de siglas e acrónimos</i> .....                      | <i>iv</i>  |
| <i>Introdução</i> .....                                       | <i>5</i>   |
| <i>1-Quadro teórico</i> .....                                 | <i>6</i>   |
| <i>1.1 Avaliação externa das escolas</i> .....                | <i>8</i>   |
| <i>1.2 Avaliação interna/autoavaliação das escolas</i> .....  | <i>12</i>  |
| <i>1.2.1 Instrumentos de gestão das escolas</i> .....         | <i>14</i>  |
| <i>1.2.2 Modelos de autoavaliação das escolas</i> .....       | <i>16</i>  |
| <i>1.3 Estudos sobre percepções</i> .....                     | <i>17</i>  |
| <i>1.3.1 Estudos envolvendo hipóteses de progressão</i> ..... | <i>19</i>  |
| <i>2- Metodologia</i> .....                                   | <i>20</i>  |
| <i>2.1 Problemática</i> .....                                 | <i>21</i>  |
| <i>2.2 Caracterização da amostra</i> .....                    | <i>22</i>  |
| <i>2.3 Contexto</i> .....                                     | <i>22</i>  |
| <i>2.4 Caracterização das fases do estudo</i> .....           | <i>23</i>  |
| <i>2.5 Instrumentos de recolha de dados</i> .....             | <i>25</i>  |
| <i>2.6 Triangulação</i> .....                                 | <i>26</i>  |

|   |    |
|---|----|
| <i>3- Resultados e análise</i> .....  | 26 |
| 3.1 <i>Estudo exploratório</i> .....  | 27 |
| 3.2 <i>Estudo de caso</i> .....   | 28 |
| 3.3 <i>Categorias e subcategorias</i> .....   | 28 |
| 3.4 <i>Análise interpretativa da hipótese de progressão, por categoria</i> .....        | 48 |
| 3.4.1 <i>Categoria A- Finalidades da avaliação das escolas</i> .....                    | 48 |
| 3.4.2 <i>Categoria B-Qualidade do serviço educativo</i> .....                           | 52 |
| 3.4.3 <i>Categoria C-Regulação do processo educativo</i> .....                          | 55 |
| 3.4.4 <i>Categoria D-Desenvolvimento profissional</i> .....                             | 59 |
| 3.4.5 <i>Categoria E- Autoavaliação das escolas</i> .....                               | 62 |
| 3.4.6 <i>Categoria F- Organização e gestão escolar</i> .....                            | 65 |
| 3.4.7 <i>Categoria G – Avaliação externa das escolas</i> .....                          | 66 |
| 3.5 <i>Interpretação das categorias de acordo com o nível de percepção</i> ....         | 68 |
| 3.5.1 <i>Nível de percepção inicial</i> .....   | 68 |
| 3.5.2 <i>Nível de percepção intermédio</i> .....  | 70 |
| 3.5.3 <i>Nível de percepção de referência</i> .....                                     | 72 |
| <i>Conclusões</i> .....   | 74 |
| <i>Referências bibliográficas</i> .....   | 77 |
| <i>ANEXOS</i> .....   | 81 |
| <i>Anexo I - Autorização para aplicação do inquérito por questionário</i> .....         |    |
| <i>Anexo II - Declaração da Comissão Nacional de Proteção de Dados</i> .....            |    |
| <i>Anexo III – Conceitos associados às questões do inquérito por questionário</i> ..... |    |
| <i>Anexo IV - Inquérito por questionário</i> .....                                      |    |
| <i>Anexo V – Guião da entrevista</i> .....  |    |
| <i>Anexo VI – Conceitos e categorias no guião da entrevista</i> .....                   |    |
| <i>Anexo VII – Análise de conteúdo dos inquéritos por questionário</i> .....            |    |

*Anexo VIII- Análise de conteúdo das entrevistas* .....  
*Anexo IX – Tabela de categorias e subcategorias do estudo exploratório* .  
*Anexo X- Hipótese de progressão prévia*.....  
*Anexo XI: Transcrição das entrevistas* .....

## *Índice de tabelas*

TABELA 3.1 EXEMPLO DE CODIFICAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DO QUESTIONÁRIO ..... 27  
TABELA 3.2 EXEMPLO DE CODIFICAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS..... 27  
TABELA 3.3 CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DO ESTUDO..... 29  
TABELA 3.4 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DA PERCEÇÃO DOS PROFESSORES ACERCA DA AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS  
..... 30  
TABELA 3.5 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "INFORMAÇÃO SOBRE O SISTEMA EDUCATIVO" ..... 49  
TABELA 3.6 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "JUÍZOS SOBRE EFICÁCIA DAS ESCOLAS" ..... 50  
TABELA 3.7 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "PROCESSOS/RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR" ..... 50  
TABELA 3.8 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "RANKINGS DAS ESCOLAS " ..... 51  
TABELA 3. 9 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "PRESTAÇÃO DE CONTAS" ..... 51  
TABELA 3.10 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "MELHORIA CONTÍNUA DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO" ..... 52  
TABELA 3.11 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "MELHORIA CONTÍNUA DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO" ..... 53  
TABELA 3.12 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "CONTROLO DA QUALIDADE DO SERVIÇO EDUCATIVO" ..... 54  
TABELA 3.13 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "CLIMA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA/AGRUPAMENTO DE ESCOLAS  
..... 55  
TABELA 3.14 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "DOCUMENTOS/MATERIAIS RELATIVOS ÀS PRÁTICAS"..... 56  
TABELA 3.15 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "METAS DE APRENDIZAGEM" ..... 56  
TABELA 3.16 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "MÉTODOS/ESTRATÉGIAS DE ENSINO" ..... 57  
TABELA 3.17 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "CURRÍCULO ESCOLAR" ..... 58  
TABELA 3.18 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "REFLEXÃO SOBRE AS PRÁTICAS" ..... 59  
TABELA 3.19 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "REFLEXÃO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS" ..... 60  
TABELA 3.20 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL" ..... 61  
TABELA 3.21 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "FORMAÇÃO CONTÍNUA" ..... 62  
TABELA 3.22 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "ANÁLISE DA CONCRETIZAÇÃO DO PROJETO EDUCATIVO" ..... 63  
TABELA 3.23 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "DOCUMENTOS RELEVANTES DE AUTOAVALIAÇÃO" ..... 63  
TABELA 3.24 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "RESULTADOS DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO" ..... 64  
TABELA 3.25 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "EQUIPAS DE AUTOAVALIAÇÃO" ..... 64  
TABELA 3.26 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "ÓRGÃO RESPONSÁVEL PELO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO" ... 65  
TABELA 3.27 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "ESTRUTURA HIERÁRQUICA DA ESCOLA/AGRUPAMENTO DE  
ESCOLAS" ..... 66  
TABELA 3.28 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DA "LIDERANÇA" ..... 66

|   |    |
|---|----|
| TABELA 3.29 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "METODOLOGIA DA IGEC PARA AVALIAR AS ESCOLAS" ..... | 67 |
| TABELA 3.30 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO EXTERNA" .....              | 67 |
| TABELA 3.31 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "EQUIPAS DE AUTOAVALIAÇÃO DAS ESCOLAS" .....        | 68 |

### *Lista de siglas e acrónimos*

ADD - Avaliação Desempenho Docente

AEE - Avaliação Externa das Escolas

CAF - *Common Assessment Framework*

CIPP - Contexto, *Input*, Processo, Produto

EFQM - *European Foundation for Quality Management*

ESSE - *Effective School Self-Evaluation*

GAVE - Gabinete de Avaliação Educacional

HP - Hipótese de progressão

IGEC - Inspeção Geral de Educação e Ciência

ISO - *International Organization for Standardization*

JNE - Júri Nacional de Exames

ME- Ministério da Educação

MEC - Ministério da Educação e Ciência

UC- Unidade de conteúdo

US- Unidade de significado

## *Introdução*

Estudos referentes à avaliação externa e autoavaliação das escolas evidenciam que os modelos utilizados estão em etapas distintas de implementação e consolidação. Entre a obrigatoriedade e a diversidade, a Lei 31/2002 estabelece que a autoavaliação é de caráter obrigatório e permanente (artigo 6.º) e que o processo deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados (artigo 7.º). A Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC), responsável pela avaliação externa das escolas, determina que a avaliação é um instrumento com o objetivo de melhorar continuamente a organização no seu todo, tendo por base o desenvolvimento profissional dos docentes.

O processo de avaliação das escolas arrasta diferentes perceções que não podem ser ignoradas nos quadros das medidas políticas. A implementação de políticas educativas decorrentes de pressões e exigências direcionadas à educação gera alterações nas dinâmicas do trabalho docente, colocando os professores perante uma diversidade de tarefas e funções que implicam redefinição dos papéis. As políticas relacionadas com a gestão e organização do currículo, da avaliação externa e da autoavaliação implicam o desempenho do papel de avaliadores a par da docência, colocando os professores em situações que exigem conhecimentos e competências que podem ser sentidas como constrangimentos e gerar alterações na natureza do trabalho docente (Alaíz *et al.*, 2003; Clímaco, 2005).

Os professores são os atores dinamizadores do processo de melhoria da qualidade do sistema educativo. Mas qual será a perceção destes acerca do tema “avaliação das escolas”? Em que nível se poderão posicionar numa hipótese de progressão sobre o tema? O que pode a escola fazer para desenvolver uma perspetiva de colaboração entre a avaliação externa e a autoavaliação, assente na reciprocidade crítica e dialética?

O objetivo principal da presente investigação foi o de elaborar uma hipótese de progressão tendo por base a perceção dos professores acerca da avaliação das escolas em três níveis: inicial, intermédio e de referência. Estudar as perceções dos professores acerca do tema “avaliação das escolas” é conhecer o processo de como o professor seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar a imagem significativa do tema. Elaborar uma hipótese de progressão com as perceções dos professores é criar um marco de

construção do conhecimento, assumindo uma perspectiva construtivista e evolutiva (Garcia, 1997).

Os objetivos secundários propostos pelo estudo foram identificar as percepções dos professores acerca da avaliação das escolas e proporcionar a reflexão dos professores sobre o nível de posicionamento na hipótese de progressão.

A pergunta de partida transversal a toda a investigação foi: Que percepções apresentam os professores acerca da avaliação das escolas? Através de uma metodologia qualitativa com abordagem interpretativa, procederam-se a leituras exploratórias para a elaboração do inquérito por questionário aplicado a um agrupamento de escolas. Da análise dos inquéritos por questionário procedeu-se à elaboração da hipótese de progressão prévia com as percepções dos professores. Posteriormente, foi elaborado o guião de entrevista e realizadas as entrevistas, cuja análise permitiu a elaboração da hipótese de progressão final

### *1-Quadro teórico*

A palavra “avaliação” está relacionada com a determinação de valor, cujo objetivo é produzir efeitos e resultados concretos, de forma a proporcionar aos gestores uma melhor tomada de decisão. É um processo sistemático de fazer perguntas sobre o mérito e relevância de determinado assunto, proposta ou programa, devendo ser útil, viável, ética e precisa. De acordo com Brandão e Silva (2008), este processo consiste na melhoria de um programa e/ou serviço prestado, de forma a proporcionar, de acordo com os pontos fortes e fracos, a sua alteração. A alteração de acordo com as qualidades e fraquezas deve proporcionar a aprendizagem contínua, que, de acordo com a eficiência e eficácia de experiências anteriores, tem como alcance os objetivos propostos. O alcance dos objetivos propostos deverá ser sobreposto a três elementos de diferentes intensidades: medição (medir), descrição (caracterizado integralmente) e julgamento (determinação da relevância da avaliação).

De acordo com Quintas e Vitorino (2013), a questão da avaliação das escolas em Portugal é um assunto de crescente debate, não se verificando, ainda, a sua prática consistente. A pressão para a avaliação das escolas decorre de uma série de fenómenos sociais, com

interesses e valores de cariz diferente. A descentralização dos meios e a definição de objetivos nacionais (Azevedo, 2005; Eurydice, 2004) e de patamares de resultados escolares, é uma das tendências do destaque atribuído à avaliação das escolas. Outras tendências são o facto da visão dos atores sociais como clientes, a limitação dos recursos financeiros públicos, a visão da avaliação como instrumento decisivo de melhoria contínua, à imagem pouco favorável do sistema educativo e *ao peso e influência de instâncias internacionais na convergência de modelos de gestão e regulação dos sistemas escolares* (Azevedo, 2005, p. 29).

A avaliação das escolas é uma forma de promoção do desenvolvimento das organizações escolares aos níveis profissional e curricular (Bolivar, 2003) consistindo num processo de melhoria contínua, de prestação de contas e adoção de boas práticas (Saragoça *et al.*, 2012; Stufflebeam, 2003, citado por Pacheco, 2010). Para Azevedo (2005), a avaliação das organizações escolares varia entre a inspeção de verificação de conformidades/irregularidades e a promoção do desenvolvimento escolar.

De acordo com Saragoça *et al.*, (2012), o processo de avaliação das escolas incide na análise, produção e avaliação de dados relativos à prestação de contas, ao conhecimento e ao desenvolvimento. No que se refere à prestação de contas, deverão ser analisados dados de desempenho, de eficácia e rentabilização do desempenho; ao nível do conhecimento, deverão ser produzidos dados que avaliem a liderança, a cultura organizacional e processos e resultados de ensino/aprendizagem; referente ao desenvolvimento, envolve a avaliação da organização escolar como um processo orientado a auxiliar a organização escolar a implementar o processo de melhoria contínua.

Desenvolver juízos sobre eficácia, avaliar os pontos fortes e fracos, e definir áreas prioritárias de atuação são, para Santiago (2010), as variáveis que dão significado à avaliação das organizações escolares.

A formulação de juízos acerca da avaliação das escolas necessita de fundamento e sustento, pressupondo uma prática sistemática e uma avaliação formal, com critérios e evidências baseadas no juízo avaliativo, facilitando o desenvolvimento de processos conscientes, tendo em conta os propósitos, as estratégias e os procedimentos avaliativos a utilizar (Correia, 2011). Este juízo deverá possuir informação sobre os modos de organização e gestão da escola, de forma a controlar a qualidade dos resultados e garantir a prática efetiva das propostas de melhoria contínua (Azevedo, 2005).

A avaliação das escolas pressupõe responsabilização e transparência na definição de objetivos e a recolha de informação sobre os resultados, para que haja substituição da gestão direta e centralizada dos sistemas públicos educativos pela regulação, sendo a prestação de contas uma condição necessária, independentemente do grau de efetiva descentralização e de real autonomia (Eurydice, 2004).

A cultura de avaliação das organizações escolares em Portugal implementou-se a partir dos anos 90, após o discurso político-legal na década de oitenta, na Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei 46/86). De acordo com a Lei 31/2002, de 20 de dezembro, a autoavaliação e a avaliação externa dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário são complementares. Apesar de olhares por vezes diferenciados sobre a mesma realidade, procuram a promoção da qualidade do ensino e da aprendizagem, o desenvolvimento pessoal e social no interior das escolas e os resultados educativos alcançados, consistindo nos dois tipos de avaliação do ciclo da gestão das organizações escolares.

### *1.1 Avaliação externa das escolas*

Por avaliação externa entende-se o processo realizado por agentes externos à escola (agentes públicos ou privados) com a colaboração indispensável da escola avaliada (Alaíz *et al.*, 2003).

De acordo com o artigo 3.º da Lei n.º 31/2002, os objetivos do sistema de avaliação das escolas são: *Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema; Dotar a administração educativa local, regional e nacional, e a sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento do sistema educativo, integrando e contextualizando a interpretação dos resultados da avaliação; Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas; Permitir incentivar as ações e os processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas, através de intervenções públicas de reconhecimento e apoio a estas; Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação ativa no processo educativo; Garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino; Valorizar o papel dos vários membros da comunidade educativa, em especial dos professores, dos*

*alunos, dos pais e encarregados de educação, das autarquias locais e dos funcionários não docentes das escolas; Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projetos educativos; e Participar nas instituições e nos processos internacionais de avaliação dos sistemas educativos, fornecendo informação e recolhendo experiências comparadas e termos internacionais de referência.* Para a concretização destes objetivos, estabelece a necessidade da existência de um controlo aplicado a todo o sistema educativo com vista à promoção da melhoria, eficiência e eficácia, responsabilização e prestação de contas, participação e exigência, e de informação qualificada à tomada de decisão. Este controlo deve ser contínuo e estável de forma a desencadear reflexão sistemática sobre o seu impacto nos processos de melhoria.

Através da sua atividade, a IGEC incentiva as práticas de autoavaliação para que sejam efetivadas as ações nas escolas, com vista à concretização dos objetivos estipulados na lei da avaliação. Esta atividade consiste num processo metódico, constituído por várias fases, desde a seleção da escola a avaliar em determinado período de tempo, até à disponibilização do relatório na página da internete.

O processo de avaliação externa das escolas inicia com a seleção das escolas a avaliar em determinado período de tempo, utilizando para tal o *critério de equilíbrio da distribuição regional*. Após a seleção das escolas a avaliar, procede-se a seleção das formas de recolha de informação das escolas selecionadas,

A recolha de informação baseia-se na análise documental apresentada pela escola, na análise de informação estatística relacionando o perfil da escola com o *valor esperado*, na aplicação de questionários de satisfação e análise dos resultados obtidos, na observação direta e em entrevistas de painel. No que se refere à informação sobre a escola, numa fase de preparação, a equipa de autoavaliação trata os dados relevantes que constam no perfil da escola, previamente recolhidos junto dos Serviços Centrais do Ministério da Educação e Ciência (MEC), do Gabinete de Avaliação Educacional (GAVE) e do Júri Nacional de Exames (JNE). Os dados referem-se a resultados dos alunos, taxas de transição, idade média, apoios sociais, acesso às tecnologias de informação e comunicação, e profissão e habilitações dos pais dos alunos. Estes dados são tratados com os modelos de *valor esperado* construídos pelo Grupo de Trabalho, utilizando a técnica de *regressão múltipla* e com base nas variáveis fornecidas pelo Gabinete Coordenador do Sistema de Informação do MEC (MISI). A comparação dos *valores observados* com os *valores*

*esperados* das variáveis associadas aos resultados escolares, sinaliza áreas de discussão durante a visita às escolas.

A composição de equipas de avaliação para proceder o processo de avaliação externa é constituída por dois inspetores e um avaliador externo à IGEC. A visita à escola é realizada durante três ou cinco dias, dependendo se as escolas são ou não agrupadas, podendo, no caso de avaliação de agrupamentos de escolas com elevado número de unidades orgânicas e diversos níveis de educação e ensino, ser alargado por decisão do Inspetor Geral da Educação e Ciência. O objetivo das visitas às instalações é proporcionar a observação da qualidade, diversidade e estado de conservação, os serviços e situações do quotidiano escolar. Os dados recolhidos por análise documental e por observação, são complementados pelos obtidos através de entrevista de painel realizada a vários intervenientes no processo educativo.

Procede-se a elaboração da classificação com as escalas de *Excelente*, se o cálculo demonstrou valores acima dos esperados no processo de melhoria; *Muito Bom*, se os cálculos estão acima dos valores esperados, havendo predominância dos pontos fortes na totalidade da análise; *Bom*, se os cálculos da ação da escola/agrupamento estão em linha com os valores esperados, apresentando maioria de pontos fortes no campo de análise; *Suficiente*, se os valores esperados ficam aquém dos valores esperados no processo de melhoria e ações de aperfeiçoamento pouco consistentes; e *Insuficiente*, se os cálculos demonstram valores bastante abaixo dos valores esperados e os pontos fracos se sobrepõem aos fortes na maior parte dos parâmetros analisados.

Com os dados recolhidos de todas as fases anteriores, procede-se a emissão do relatório de avaliação da escola e à produção do plano de melhoria, que consiste na avaliação externa como contributo para a melhoria efetiva da escola, contribuindo para a promoção de apropriação dos resultados e a sua capacidade de iniciativa, devendo conter este a ação que a escola se propõe realizar nas áreas identificadas na avaliação externa como prioritárias.

A divulgação do relatório consiste no cumprimento da lei da avaliação e do objetivo da avaliação externa em fomentar a participação na escola da comunidade educativa e da sociedade local, oferecendo um melhor conhecimento público da qualidade do trabalho das escolas. Neste sentido, a IGEC divulga na sua página, a lista das escolas em processos

de avaliação e a documentação fundamental, disponibilizando os documentos referentes à avaliação externa das escolas.

Para a concretização dos objetivos, a IGEC realiza um acompanhamento de forma a observar e acompanhar a ação educativa desenvolvida pelas escolas. Pautando-se por princípios de *independência e transparência*, realiza auditorias, num determinado período de tempo, em que analisa os atos de gestão das práticas praticadas, informando os responsáveis da organização auditada das condições de funcionamento ou prestação de serviço, recomendando soluções que permitam melhorar os resultados da gestão. A avaliação externa é o instrumento para incentivar práticas de autoavaliação, promover a ética e responsabilidade profissional, revestindo-se a especial importância de adequação da formação contínua às necessidades e prioridades das escolas, contribuindo para a melhoria e qualidade do sistema de formação e oferta.

Formosinho e Machado (2010), defendem que a AE visa a recolha de indicadores que permitam melhorar o conhecimento das escolas e das aprendizagens dos alunos, bem como credibilizar o sistema educativo e do serviço público de educação. Esta avaliação é decidida normalmente por razões de ordem institucional que se prendem com necessidades de controlo organizacional ao nível do sistema de ensino. Porém, não deve excluir a possibilidade de avaliação externa a dinâmicas de desenvolvimento, sobretudo no momento de lançamento de reformas educativas (Nóvoa, 1992).

A avaliação dos alunos tem por objetivo fornecer informação acerca do sistema educativo central (Eurydice, 2004). É também um fator de regulação e governabilidade, havendo uma variedade de fontes e modos de regulação originando a que a coordenação, o equilíbrio ou a transformação do funcionamento do sistema resulte mais da interação dos dispositivos reguladores do que da aplicação linear das normas, regras e orientações oriundas do poder político (Barroso, 2003).

De acordo com Eurydice (2004), as atividades que podem ser objeto de avaliação das escolas classificam-se em: *função educativa*, em que se avalia o ensino/aprendizagem das atitudes e conhecimento, assim como os modelos apropriados de conduta social e desenvolvimento pessoal, incluindo a orientação profissional; e *função administrativa*, em que se avalia a gestão dos recursos humanos, a gestão dos recursos materiais, a gestão dos recursos financeiros e as atividades relacionadas com a informação, as relações externas e a colaboração com outras entidades. Para Machado (2014), a avaliação externa

consiste numa avaliação mais objetiva, com dados quantitativos, proporcionando um maior distanciamento relativamente ao objeto da avaliação. De acordo com Azevedo (2005), tem vindo a verificar-se a tendência para alterar a relação entre avaliadores externos e as escolas, reduzindo-se a funções de controlo e supervisão dos avaliadores a favor da função de conselheiro, de *critical friend*.

A avaliação externa consiste num elemento estratégico importante para as organizações escolares avaliados. Porém, tendo em conta todo o processo, o seu grau de utilidade depende do modo como as escolas se organizam para ela (Azevedo *et al.*, 2006).

## *1.2 Avaliação interna/autoavaliação das escolas*

Foi com a base metodológica do projeto ESSE (*Effective School Self-Evaluation*) e com a Lei n.º 31/2002 como enquadramento legal, que a IGEC concebeu, em 2004, a *Efetividade da autoavaliação das escolas*, cujo objetivo era originar uma reflexão sobre as escolas e consolidar os processos de mudança e melhoria (Nunes, 2012; Fialho, 2009).

Entende-se por avaliação interna ou autoavaliação das escolas “*aquela em que o processo é conduzido e realizado exclusivamente (ou quase) por membros da comunidade educativa da escola. Pode ser definida como a análise sistemática de uma escola, realizada pelos membros de uma comunidade escolar com vista a identificar os seus pontos fortes e fracos e a possibilitar a elaboração de planos de melhoria*” (Alaíz *et al.*, 2003, p. 16), consistindo esta no acompanhamento dos projetos da escola numa dinâmica de desenvolvimento organizacional (Nóvoa, 1992).

Para que a autoavaliação de desenvolva numa perspetiva de melhoria contínua, é necessária a organização e a preparação de um conjunto de elementos relacionados entre si, coexistindo pontos comuns de análise obrigatória estabelecidos na Lei da avaliação, a saber: *Projeto educativo, Organização e gestão, Clima e ambiente educativo, Participação da comunidade educativa e Sucesso escolar* (artigo n.º 5).

A autoavaliação assenta na análise de concretização do *projeto educativo* e do modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens. Para tal, o indicador mais utilizado é o grau de excelência obtido pelos alunos, de acordo com os objetivos escolares de cada ciclo do nível de ensino. A prática da autoavaliação consiste numa forma de melhorar o funcionamento e facilitar a conceção e execução do *projeto educativo*, e na qualidade permanente de inovar e refletir (Pacheco, 1994).

A Lei de Bases do Sistema Educativo identifica o Conselho Geral como órgão de direção estratégica, responsável pela definição de linhas orientadoras da atividade da escola ou agrupamento de escolas, cabendo a este Conselho, a aprovação *do projeto educativo*, o acompanhamento e avaliação e sua consecução, apreciando permanentemente os resultados do processo. Caso pretenda, o Conselho Geral possui legitimidade de requerer aos restantes órgãos das escola/agrupamento de escolas, as informações necessárias para realizar de uma forma eficaz o acompanhamento e a avaliação do funcionamento, e de lhes dirigir recomendações, com vista ao desenvolvimento do *projeto educativo* e ao cumprimento do *plano anual de atividades* (Lei n.º 46/86, de 14 outubro).

Os principais tipos de implicação dos diferentes atores/órgãos na autoavaliação, segundo Azevedo (2005), ocorrem na consulta de questionários, na discussão/aprovação de um relatório, na análise de dados/elaboração de estratégias, na definição de critérios/procedimentos e na participação nas diversas etapas do processo. Um dos documentos mais relevantes da autoavaliação é o relatório. É nele que constam os objetivos que presidiram à implementação da autoavaliação na escola, a saber: cronograma elaborado para a implementação do processo; a preparação, condução e execução do processo; os resultados obtidos com o processo; os pontos fortes e áreas de melhoria resultantes do processo; e planos de ações de melhoria decorrentes do processo.

O Despacho normativo n.º 30 (2001) delega que, a cada início do ano letivo, o Conselho Pedagógico da organização escolar defina os critérios de avaliação para cada ciclo e ano escolar, de acordo com o currículo nacional. Pacheco (2002) refere que os professores têm um espaço consagrado na sua autonomia nos processos de avaliação das aprendizagens, destacando-se a enunciação clara de critérios que estão na base de recolha, tratamento e comunicação dos dados. A marcação de espaços próprios e a realização do exercício artificial de distinguir três áreas de intervenção (escolar, pedagógica e profissional), ajuda a clarificar o papel que os diferentes grupos podem desempenhar no interior de um estabelecimento de ensino (Nóvoa, 1992).

De acordo com Decreto-Lei n.º 75/2008, o modelo de administração e gestão em vigor, justifica-se pelo reforço da participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento da constituição de lideranças fortes. A avaliação deve envolver os alunos, os professores, os pais/EE, assim como todos os elementos que constituem a comunidade educativa, e outros aspetos relevantes para o processo de melhoria contínua da organização escolar (Pacheco, 2010).

### 1.2.1 Instrumentos de gestão das escolas

Para que o processo de autoavaliação nas escolas se baseiem na melhoria contínua das organizações escolares é necessário que os diferentes documentos orientem o trabalho e a ação educativa. De acordo com Azevedo *et al.*, (2011), existem algumas dificuldades na distinção de conteúdo e do modo como os documentos se relacionam entre si, existindo dois conjuntos de documentos: de caráter *programático/institucional* e de caráter *operacional/instrumental*. Os documentos de caráter programático e institucional são os alicerces fundamentais da ação educativa que garantem estabilidade a médio prazo. Destes documentos fazem parte o projeto educativo, o regulamento interno e o projeto curricular de escola. O projeto educativo é o documento de planeamento institucional e estratégico onde é abordada a missão, a visão e os objetivos gerais da escola que orientam a ação educativa. É com base no projeto educativo que são concretizados o projeto curricular e o plano de atividades da escola.

O regulamento interno é o documento que regula o funcionamento da escola no estabelecimento das normas e regras na relação dos atores da ação educativa e estabelece a estrutura organizacional da comunidade escolar. O projeto curricular de escola articula o currículo nacional com as especificidades da escola, dos alunos e as características do meio. De acordo com Roldão (1999), o projeto curricular é a forma como, em cada contexto, se reconstrói e se apropria um currículo à situação real, construindo modos específicos de organização e gestão curricular, adequados à consecução das aprendizagens dos alunos daquele contexto. O projeto curricular consiste na modelação dos conteúdos, atendendo à particularidade das escolas. No que se refere ao currículo escolar, Pacheco (1996) menciona que “ *O currículo, enquanto processo contínuo de decisão, é uma construção que ocorre em diversos contextos a que correspondem diferentes fases e etapas de concretização e que se situam entre as perspetivas macro e microcurricular*” (p. 69). Gimeno (1989, citado por Pacheco, 1996), refere que são três os âmbitos em função dos quais há que pensar o papel dos professores e dos outros agentes modeladores, a saber: o contexto em que se prescreve, o contexto em que adquire forma pedagógica definitiva para os professores e alunos e o contexto de realização na prática (citado em Pacheco, 1996). Para planificar o currículo, Gáirin (1990, citado por Pacheco, 1996, p. 58) estipula três níveis de planificação: *estratégico (administração)*, *tácito (escola)* e *operativo (professores)*.

Os documentos de caráter operacional e instrumental articulam e concretizam na ação os documentos de caráter programático e institucional. Fazem parte destes documentos o plano de atividades, o relatório anual de atividades e o relatório de autoavaliação. O plano de atividades é o documento de caráter operacional da ação educativa que explicita na prática os objetivos gerais definidos no projeto educativo, com objetivos mais específicos. Este documento planifica e programa as ações que concretizam as metas definidas no projeto educativo, traduzindo o que se pretende fazer, calendarizando e programando as atividades e ações, diagnosticando as condições de partida, os meios de que se dispõe e responsabilidades. O relatório anual de atividades e o relatório de avaliação são os documentos de avaliação das ações desenvolvidas na escola. O relatório anual refere as atividades realizadas na escola, identificando os recursos utilizados. O relatório de avaliação identifica o grau de concretização dos objetivos definidos no projeto educativo, a avaliação das atividades realizadas, da organização e gestão no que se refere aos resultados escolares e à prestação do serviço educativo (artigo 9.º, ponto 2, alínea c, do decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril).

O processo educativo engloba a escolarização e todos os seus aspetos teóricos e práticos, como o processo de aprendizagem, os métodos de ensino, o sistema de avaliação da aprendizagem e o sistema educacional como um todo. Ele é determinado por fatores sociais, políticos e pedagógicos e precisa ser definido de acordo com o contexto histórico-social, consistindo na capacidade do cumprimento do projeto pedagógico. A organização do processo ensino/aprendizagem implica suportes necessários para o trabalho, como planos e metodologias, ensinando com esforço no sentido de orientar o processo de aprendizagem para o domínio do currículo definido. Em todo o processo educativo há espaços para ajustes e alterações no meio do caminho em função de acontecimentos imprevisíveis, sobretudo as atitudes e as condutas dos alunos que manifestam o interesse, a compreensão, mas também resistências ou dificuldades para seguir o ritmo ou assimilar o conteúdo (Perrenoud, 1999).

Tal como refere Villas Boas (2011), a regulação é fundamental na avaliação formativa e tem como função auxiliar o processo de aprendizagem dos alunos pela intervenção pedagógica do professor, visando a organização e a implementação de estratégias de ensino capazes de oferecer a superação de dificuldades, do desenvolvimento de competências metacognitivas, de autoavaliação e autorregulação.

### 1.2.2 Modelos de autoavaliação das escolas

O desenvolvimento de leis, medidas políticas e investigações, contribuem para a tomada de consciência da importância dos procedimentos de avaliação das escolas. No entanto, ainda não é uma prática consistente na cultura organizacional (Quintas e Vitorino, 2013). O processo de implementação de um modelo de autoavaliação requer que se defina qual o modelo a aplicar. Este processo pode originar dúvidas relacionadas com os procedimentos de cada modelo em si e, para a sua escolha, torna-se necessário conhecer elementos que são moldados pela intencionalidade que cada sistema educativo coloca na avaliação das escolas. De acordo com as atividades desenvolvidas, define-se o tipo de avaliação que se pretende.

De acordo com Alaíz (2007), ao se iniciar o processo de autoavaliação há a necessidade de verificar as áreas da escola e questionar se a escola/agrupamento de escolas é igual ou diferente de outras. Posteriormente, com base na resposta à questão, procede-se à escolha do modelo de avaliação que melhor avalie a organização escolar de forma útil, viável, ética e precisa.

São conhecidos dois grandes tipos de modelos de avaliação: os modelos fechados e os modelos abertos.

De acordo com Alaíz (2007), as características dos modelos fechados é serem estruturados e possuírem referenciais definidos e formatados que consistem numa visão mais racional da organização escolar. Dentro dos modelos fechados existem o ISO 9000 (*International Organization for Standardization*), o *Balanced Scorecard* e o EFQM (*European Foundation for Quality Management*). O modelo EFQM foi adaptado aos serviços públicos europeus, sob a designação de *Common Assessment Framework* (CAF), em que no caso das escolas, é designado por CAF-Edu.

Para a recolha de dados, os modelos de avaliação fechados usam geralmente técnicas de carácter formatado, como por exemplo questionários de resposta fechada. Do ponto de vista técnico, os dados visam a comparação que consideram ser o fator motivador para o alcance da qualidade total ou de excelência. As desvantagens destes modelos decorrem da excessiva racionalidade do como se concebe a organização, onde se subestima as zonas de incerteza decorrentes das estratégias dos atores organizacionais. Uma outra crítica decorre da visão sistémica da escola na linha do modelo CIPP (contexto, *input*, processo, produto).

Como modelo aberto (Alaíz, 2007), existe o Projeto Piloto Europeu, adotado pelo Projeto da Qualidade XXI. Os modelos abertos têm a vantagem de dar importância aos próprios autores da autoavaliação (interesses divergentes, diferentes poderes e dinâmicas não congruentes). Permitem suscitar a explicitação das diferentes concepções de escola, criar um novo espaço público, local de aprendizagem de uma vivência democrática. As desvantagens são que sem uma avaliação externa os atores mais poderosos da escola tenderem a manter equilíbrios instituídos, a reproduzir rotinas, relegando autoavaliação para meros rituais simbólicos. Por outro lado, alguns encarregados de educação apresentam pouca motivação ou pouca disponibilidade para se envolverem em eventuais situações de conflitualidade com professores. Outro fator, é que não está disseminado que ouvir os alunos, além de outros membros da comunidade educativa, contribui para a melhoria da qualidade educativa. Estes modelos sem a participação ativa dos diferentes atores perdem a sua riqueza.

Para se iniciar o processo de autoavaliação das escolas é necessário reduzir a multiplicidade de referenciais, de procedimentos e de práticas aos dois tipos de modelos de autoavaliação, que se definem em função da forma como se concebe o objeto da autoavaliação da escola, em que o critério de escolha deve ser o da qualidade da avaliação. Para isso os padrões de qualidade da avaliação (utilidade, exequibilidade, legitimidade, exatidão), são os que deveriam ser utilizados pelos atores educativos, quer para fazer parte da escolha do modelo de autoavaliação, quer para melhorar as práticas existentes numa respetiva de avaliação e melhoria constante. Em Portugal, entre 2005 e 2009, verificou-se a criação e execução de medidas, entre as quais a implementação de um modelo de avaliação externa das escolas, com o objetivo de promoção da sua autonomia institucional e o sucesso escolar.

### *1.3 Estudos sobre perceções*

A palavra perceção provém de *percipere* que significa apoderar-se de algo, perceber. O que caracteriza a perceção é a apreensão da realidade, não como impressões sensoriais isoladas, mas um conjunto organizado, ou uma totalidade portadora de sentido (Jones e Smith, 1993).

A perceção é o processo de interpretar e organizar sensações produzindo uma experiência significativa acerca do meio envolvente, de acordo com a experiência vivida. Neste processo os estímulos sensoriais são traduzidos para uma experiência mental. É

considerado o primeiro processo mental para aquisição de informação através dos sentidos (Groome e Dewart, 1999), representando a realidade vivida tal como o observador a experienciou, podendo ou não ser partilhada por outros observadores. Para Neves (2014) a percepção é primeira forma de contacto cognitivo que o Homem tem com o mundo que o rodeia, e todo o seu conhecimento conceptual, ou é baseado, ou deriva desta forma primária de consciência.

As diferentes características de personalidade são fatores inerentes ao objeto da percepção, ao ato de perceber, ao sujeito que percebe e que acompanham o contexto de percepção, influenciam e contribuem para a formação das impressões acerca de alguém atribuindo relações causais ao conteúdo dessa percepção. A captação da realidade (percepção) é feita em função do significado que representa para a pessoa. Vemos aquilo que queremos ou que necessitamos ver, para nos defendermos ou para conseguir algo (Ferreira, 2001).

Segundo Goodwin e Hernandez (2000), é possível considerar-se diversos tipos de percepção, nomeadamente, social (percepção das relações sociais tecidas no grupo), de tarefa (percepções sobre como executar) e conceptual (percepção que os indivíduos têm sobre o seu conhecimento para a realização de uma tarefa individual ou em grupo).

Tem havido interesse de alguns investigadores em estudar as percepções. Com o objetivo de criar uma janela de oportunidade a crianças e jovens que visitam entidades formais e não formais, Neves (2011), estudou as percepções sobre os tubarões. A investigação foi desenvolvida em três fases: 1ª identificar as percepções acerca do tema “tubarão” (pesquisa bibliográfica, recolha de desenhos), 2ª estudo de caso (entrevista em profundidade) e 3ª identificar os obstáculos à aprendizagem. Marques (2011), desenvolveu o estudo sobre a problemática da avaliação de desempenho docente (ADD). A pergunta de partida do estudo foi “Qual a percepção dos docentes quanto às transformações relacionadas com a avaliação de desempenho docente em três dimensões: dinâmicas colaborativas, dinâmicas supervisivas e dinâmicas de melhoria de práticas pedagógicas. Realizou um estudo extensivo em que, através de um inquérito por questionário de autopreenchimento, chegou às conclusões de que os professores não acreditavam na ADD, que a ADD poucas vezes potencia a melhoria, que não havia benefícios em trabalhar com a orientação de um supervisor e que a partilha de ideias e materiais não era usual nem um fator a ponderar.

Creado (2013), desenvolveu um estudo com o objetivo de saber em que medida os estilos de liderança valorizados pelos coordenadores, moldam as representações sociais e as percepções que os diferentes elementos das equipas de investigação científica produzem sobre a liderança. A investigação foi orientada por uma metodologia de pesquisa empírica de tipo extensiva. Para conhecer os estilos de liderança valorizados pelos coordenadores dos núcleos de investigação, foi aplicado um inquérito por questionário. Para conhecer as conceções, foram realizadas entrevistas.

### *1.3.1 Estudos envolvendo hipóteses de progressão*

São vários os estudos relativos à elaboração de hipóteses de progressão na construção de conhecimento. A formulação de hipóteses de progressão funciona como um marco de construção do conhecimento, assumindo uma perspetiva construtivista e evolutiva, considerado como um processo aberto e irreversível de reorganização contínua dos sistemas de ideias dos indivíduos.

Garcia (1997), desenvolveu um estudo em que propõe três níveis de construção da noção de ecossistema. No nível inicial situam-se as ideias prévias dos alunos caracterizado por uma conceção auditiva; o segundo nível é caracterizado por uma visão mais sistémica; e o terceiro nível, por uma visão mais complexa do ecossistema. Pozo (1999), desenvolveu um estudo relacionado com a falta de critérios por parte dos professores, para formular e seleccionar conteúdos escolares. São definidos três níveis de progressão: no nível 1 a visão enciclopédica do conhecimento, no nível 2 a visão hierarquizada do conhecimento e, no nível 3, a visão evolutiva e integrada do conhecimento.

Também Pozo e Pórlan (2005), na sua investigação, apresentam uma hipótese de progressão referente às metodologias do ensino das ciências, propondo dois níveis progressivos de aplicação didática em sala de aula, que condicionam a aprendizagem do aluno (nível associado à realização das atividades conforme os conteúdos e nível associado à sequencia de atividades articulada com as ideias dos alunos).

Harres (2003), com o objetivo de contrastar a perspetiva teórica e gradual evolutiva do desenvolvimento profissional com as conceções epistemológicas sobre a aprendizagem dos estudantes de licenciatura, propõe uma hipótese de progressão de três níveis. Através de entrevistas semiestruturadas e da observação participante, identifica os níveis: esperado (visão do ensino transmissivo, controlo da aprendizagem, conhecimento como autoridade externa, visão absolutista em relação à origem do conhecimento); intermédio

(conteúdos de forma mais relativa, considerando outras fontes, crença de que os conteúdos são questionáveis) e desejável (ideias e experiências dos alunos de como deveria ser o ensino como eixo organizador da intervenção do professor).

Pozo *et al.* (2011), desenvolveram outro estudo cujo objetivo foi descrever a progressão das concepções de professores primários sobre conteúdos científicos, enquanto participavam no curso de formação de professores. Elaborou uma hipótese de progressão de três níveis: Simplificação (conteúdos científicos), Adição e Adaptação (conteúdos científicos adaptados aos interesses dos alunos) e Integração e Reformulação (conhecimento científico gerado e aplicado em contexto escolar). Luís (2011), de forma a compreender como se apresenta a progressão concetual da reprodução das plantas nos estudantes do ensino básico, realizou um estudo, de caso instrumental, para aceder às concepções de alunos do ensino básico. Procedeu um estudo exploratório e construiu uma hipótese de progressão com dezanove categorias emergentes e três níveis de concetualização (inicial, intermédio e de referência). Neves (2011), estudou as perceções das crianças sobre os tubarões e elaborou uma hipótese de progressão de três níveis: nível de perceção inicial, nível de perceção intermédia e nível de perceção de referência. Olaya (2015), desenvolveu outro estudo com o objetivo de construir uma hipótese de progressão para o estudo da vida silvestre, que pudesse ser utilizada como referencial teórico. Através da revisão bibliográfica e entrevistas a investigadores da área, estabeleceu a primeira hipótese de progressão com o objetivo de estabelecer grandes categorias. Através da aplicação de questionários não estruturados a estudantes, descreve as concepções da vida silvestre que fornecem informação acerca de subcategorias e níveis de complexidade. Conclui que existem três categorias para conceber a vida selvagem: taxonómica, ecológica e utilitária/ética. A hipótese de progressão final apresenta três níveis: inicial-importância da vida silvestre do ponto de vista ambiental, intermédio- importância da vida silvestre do ponto de vista da saúde humana e saúde pública, e complexo-importância da vida silvestre de um ponto de vista ético.

## *2- Metodologia*

Tendo em consideração as pesquisas realizadas sobre investigações com hipóteses de progressão e não tendo sido encontradas investigações realizadas no âmbito específico de

hipóteses de progressão das perceções dos professores acerca da avaliação das escolas, teve-se em conta as metodologias utilizadas noutros estudos que incidiram na elaboração de hipóteses de progressão.

A investigação enquadra-se numa metodologia qualitativa de abordagem interpretativa, na medida em que se quer perceber um fenómeno através da procura do significado que lhe é dado (Denzin e Lincoln, 1994). Tratando-se de um tipo de investigação naturalista as realidades não podem ser isoladas do seu contexto devendo ocorrer no cenário das personagens em estudo (Lincoln e Guba, 1985).

## *2.1 Problemática*

De acordo com Almeida e Freire (2008), as investigações científicas deverão ser conduzidas com o propósito de esclarecer dúvidas, replicar um fenómeno, testar ou procurar resultados para um dado problema. É nesta linha que se torna possível desenvolver a presente investigação visando conhecer as perceções dos professores acerca da avaliação das escolas. Pretende-se que este conhecimento possa criar a possibilidade aos diretores de escolas:

- ✓ Aferir as necessidades de formação contínua dos professores;
- ✓ Inferir ações de formação baseadas nas necessidades internas da organização escolar;
- ✓ Melhorar o conhecimento dos professores acerca dos processos de avaliação, interna e externa, da escola/agrupamento de escolas;
- ✓ Aumentar o envolvimento e a participação dos professores no processo de avaliação interna da escola/agrupamento de escolas;
- ✓ Adequar os objetivos estratégicos, táticos e operacionais da organização escolar;
- ✓ Melhorar os procedimentos de autoavaliação;
- ✓ Facilitar o processo de avaliação externa;

Contribuindo para o processo de melhoria contínua da organização escolar.

O objetivo principal desta investigação é elaborar uma hipótese de progressão das perceções dos professores acerca da avaliação das escolas. Embora não generalizável, pretende expor um conjunto de perceções colocando-as numa escala progressiva de concetualização, desde uma visão mais elementar à mais estruturada, fundamentada e sistémica, sobre a avaliação das escolas. Neste sentido, a pergunta de partida é: Que

perceções têm os professores acerca da avaliação das escolas? Esta pergunta de partida é também um objetivo intercalar que define o processo de investigação. Sequencialmente, os objetivos secundários são: identificar as perceções dos professores acerca da avaliação das escolas; proporcionar a reflexão dos professores sobre o nível de posicionamento na hipótese de progressão.

## *2.2 Caracterização da amostra*

O agrupamento de escolas da presente investigação foi criado e homologado em 24 de Abril de 2013, não tendo sido alvo de avaliação externa enquanto agrupamento de escolas até ao momento. É constituído por nove unidades orgânicas de diferentes níveis e ciclos de ensino. Quatro escolas situam-se dentro da cidade, cinco em zona rural.

No ano letivo de 2015/2016 exerceram funções no agrupamento 193 docentes, dos quais 154 são dos quadros do agrupamento, 15 do quadro de zona pedagógica e 24 contratados. A percentagem de professores do quadro equivale a 80%. A maioria dos docentes (84%) tem mais de 10 anos de serviço. As idades situam-se maioritariamente entre os 40/49 anos (39%) e os 50/59 anos (38%). A maioria pertence ao género feminino (83%).

Participaram no estudo 53 professores (27,46%) distribuídos pelas nove unidades orgânicas.

## *2.3 Contexto*

Foi assinado um acordo específico de colaboração entre a Escola Superior de Educação e Comunicação e o agrupamento de escolas com o objetivo de definir os princípios e as regras orientadoras da realização da investigação, assim como uma reunião física com órgãos de Direção do agrupamento, para esclarecer os procedimentos da investigação e sensibilizar a várias escolas que compõem o agrupamento para a participação no estudo, garantindo a confidencialidade dos dados.

Para o desenvolvimento do estudo procedeu-se a leituras exploratórias sobre os temas de avaliação das escolas, perceções e estudos com hipóteses de progressão. Destas leituras emergiram as questões para a elaboração do inquérito por questionário, sem categorização prévia, caracterizado pelo primeiro instrumento escolhido de recolha de informação do estudo exploratório, para aceder às perceções dos professores acerca da avaliação das escolas.

A Direção do Agrupamento de escolas enviou um correio eletrónico a todos os docentes informando os objetivos e procedimentos da investigação, assim como a presença da investigadora nas várias escolas a aplicar o inquérito por questionário.

Para se dirigir às várias escolas, a investigadora combinou com os órgãos de Direção responsáveis por cada um dos ciclos de ensino (básico e secundário) a melhor hora para a aplicação dos inquéritos. Procedeu-se à sua aplicação face a face. Alguns docentes optaram por preenchê-lo de imediato, outros, por o levar e entregar em data e local previamente estipulado. Acerca do local de entrega dos questionários, ficou definido com a direção e docentes, que apenas a investigadora teria acesso aos mesmos, podendo somente estes serem levantados por ela. Em grande parte das escolas, o local definido foi a portaria, onde foi colocada uma caixa para o efeito, em que o responsável pela recolha, em muitos casos, foi o porteiro da escola.

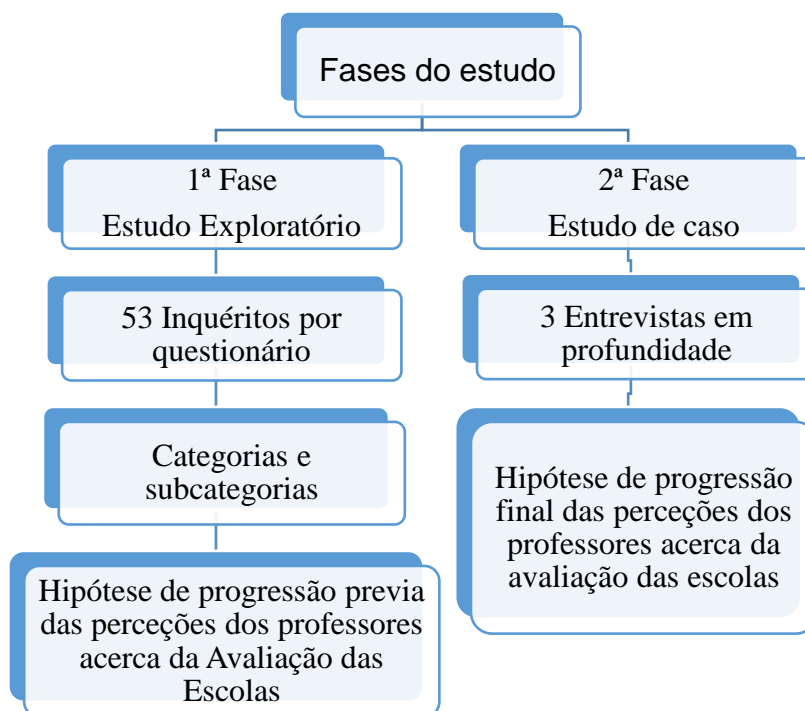
A data, o local e a hora das entrevistas foram combinadas entre os professores selecionados e a entrevistadora. A investigadora deslocou-se ao local, na hora e no dia que os professores escolheram e procedeu-se à realização das entrevistas, individualmente, procedendo-se posteriormente à sua transcrição e análise.

#### *2.4 Caracterização das fases do estudo*

Considerando os estudos realizados com hipóteses de progressão sobre perceções de personagens, tornou-se imperioso conhecer o maior número de perceções sobre o tema “avaliação das escolas”. Para tal procedeu-se a duas fases de estudo: o exploratório, em que foram aplicados 150 inquéritos por questionário, e o de caso, que consistiu na realização de 3 entrevistas.

Em termos metodológicos, o presente trabalho de investigação pode dividir-se em duas fases principais, tal como se observa na Figura 2.1.

Figura 2.1 – Caracterização das fases de estudo



Na primeira fase, segundo Arnal *et al.* (2001), um estudo exploratório caracteriza-se pela exploração do conhecimento, analisando-se o contexto, as possibilidades e os sujeitos, de acordo com os objetivos da investigação.

O estudo exploratório fez com que se tentasse aceder ao maior número de perceções possível, procedendo-se à aplicação de 150 inquéritos, tendo-se conseguido 53, correspondendo a uma taxa de retorno de 35%. Com os dados dos inquéritos por questionário, procedeu-se à codificação dos conceitos, à criação de categorias e subcategorias. Da análise deste processo obteve-se informação acerca dos três níveis da hipótese de progressão prévia: inicial, intermédio e de referência.

Dos 53 questionários analisados, foram selecionados três para a realização do estudo de caso de forma a compreender em profundidade as perceções sobre a avaliação das escolas. Todo este estudo é exploratório (Arnal *et al.*, 2001) e corresponde a um estudo de caso instrumental porque se estudam as perceções dos professores em profundidade e, ao mesmo tempo, obtém-se um instrumento (Stake, 1998) operacionalizado por uma hipótese de progressão das referidas perceções.

## *2.5 Instrumentos de recolha de dados*

Os instrumentos de recolha de informação deste estudo foram o inquérito por questionário e a entrevista semiestruturada.

O inquérito por questionário foi submetido à aprovação do Ministério da Educação (Anexo I). Para esta aprovação, foi exigido por esta entidade, a realização de um pedido da investigadora à Comissão Nacional de Proteção de Dados (Anexo II) para tratamento dos dados na realização do estudo.

A construção do inquérito por questionário foi elaborado a partir da literatura do quadro teórico. Desta literatura, foi extraída informação dos principais conceitos acerca da avaliação das escolas (Anexo III) e estabelecidas as 21 questões (Anexo IV) que constituem o questionário. As questões números 1, 5, 12, 13, 14 e 18 foram alvo de análise de conteúdo. Todas as restantes serviram para selecionar os entrevistados. Resultaram desta análise, 7 categorias e 20 subcategorias.

O guião da entrevista (Anexo V) foi elaborado a partir das categorias emergentes da análise de conteúdo dos questionários e de informação do quadro teórico (Anexo VI). Este instrumento de recolha de dados foi concebido com os objetivos de triangular os dados e complementar a informação obtida na análise de conteúdo dos questionários, aceder a perceções mais profundas e consolidar a hipótese de progressão prévia das perceções dos professores acerca da avaliação das escolas.

As entrevistas, segundo Buendia (1998), consistem numa recolha de informação através de um processo de comunicação em que o entrevistado responde a questões, previamente pensadas em função do que se pretende estudar. As entrevistas semiestruturadas proporcionam à entrevistadora conduzir com maior segurança a entrevista e simultaneamente permitir alterar questões sempre que necessário (Arksey e Knight, 1999).

As entrevistas constituem a segunda fase deste estudo. O estudo de caso permite a compreensão mais aprofundada das perceções dos professores acerca da avaliação das escolas. As duas fases culminam, embora com um contributo distinto, no objetivo principal da investigação que é elaborar uma hipótese de progressão com as perceções dos professores acerca da avaliação das escolas.

Procedeu-se à seleção dos participantes para aplicação do segundo instrumento de recolha de informação que correspondeu a entrevistas semiestruturadas.

Para a seleção dos entrevistados foram tidos em conta os inquéritos por questionário completamente preenchidos, procedendo-se à seleção dos questionários completamente preenchidos por ciclo de ensino (1º ciclo do ensino básico, 2º e 3º ciclos ensino básico e ensino secundário) e, por fim, foram selecionados três questionários cuja informação permitiu extrair perceções sobre os três níveis da hipótese de progressão.

## *2.6 Triangulação*

Na abordagem qualitativa não existe quantidade de resultados possíveis que validem e confirmem os resultados por si só, tornando-se imprescindível que surjam novos meios para os tornar aceites. A forma de validar os resultados, é triangulá-los. Nesta investigação foi utilizada a triangulação de investigadores com as orientadoras deste trabalho de investigação (Stake, 1998).

## *3- Resultados e análise*

Aplicados os inquéritos por questionário e realizadas as entrevistas, as respostas foram reunidas em tabelas, procedendo-se à análise de conteúdo que, segundo Bardin (1994), é a categorização da informação obtida, isto é, o que cada um dos inquiridos tem em comum com os outros e que parte comum existe entre eles.

Para as abordagens complementares, inquéritos por questionário e entrevistas, foram definidas codificações na análise de conteúdo que precedeu a elaboração das hipóteses de progressão prévia e final. No caso dos inquéritos por questionário foi usado código *Q* e no caso das entrevistas o código *E*, seguido do número de caso correspondente.

A análise de conteúdo dos questionários (Anexo VII) está organizada da seguinte forma (ex: Tabela 3.1): na 1ª coluna, cada questionário (Q) está numerado e separado por uma vírgula da unidade de contexto (UC) que corresponde ao excerto retirado das respostas às questões; na 2ª coluna está o número da UC da coluna anterior seguida da Unidade de significado (US) que se refere à inferência da UC para chegar à categorização do excerto:

a terceira coluna corresponde às categorias e subcategorias emergentes da análise de conteúdo.

*TABELA 3.1 EXEMPLO DE CODIFICAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DO QUESTIONÁRIO*

| Unidades de contexto                       | Unidades de significado                             | Categorias e subcategorias  |
|--|---|---|
| “... avaliar o grau de eficácia” (Q9, UC6) | Avalia o grau de eficácia de cada escola (UC6, US4) | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A2- Juízos sobre a eficácia das escolas |

A análise de conteúdo das entrevistas (Anexo VIII) foi realizada da mesma forma (Ex: Tabela 3.2). Na 1ª coluna, cada entrevista (E) está numerado e separado por uma vírgula da unidade de contexto (UC) que corresponde ao excerto retirado das respostas às questões; na 2ª coluna está a o número da UC da coluna anterior seguida da Unidade de significado (US) que se refere à inferência da UC para chegar à categorização do excerto; a terceira coluna corresponde às categorias e subcategorias emergentes da análise de conteúdo.

*TABELA 3.2 EXEMPLO DE CODIFICAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS*

| Unidades de contexto  | Unidades de significado          | Categorias e subcategorias                                       |
|---|----------------------------------|--|
| “...os alunos dizem que precisam disto... aquelas verbas têm que ser especificadas” (E1, UC9) | Especificar as verbas (UC9, US7) | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A5-Prestação de contas |

As unidades de contexto (UC) e de significado (US) iniciam no nº1 nos questionários e nas entrevistas. Para aceder à UC, primeiro é necessário saber se corresponde ao questionário (Q) ou à entrevista (E), depois é seguir a numeração por ordem crescente.

### *3.1 Estudo exploratório*

O estudo exploratório incidiu na análise de conteúdo de 53 questionários, técnica escolhida para recolha de dados desta 1ª fase do estudo. A análise foi realizada por pergunta/resposta, sequencialmente (Anexo VII). Desta análise emergiram as categorias e as subcategorias do estudo exploratório (Anexo IX).

Procedeu-se à elaboração da hipótese de progressão prévia (Anexo X). A hipótese de progressão foi elaborada de forma comparativa em que as respostas dos professores deste estudo que estão coerentes com o quadro teórico, situam-se no nível de referência, no

nível inicial, as respostas totalmente afastadas do que refere a literatura da presente investigação, e, no nível intermédio, as respostas que não se situam totalmente no nível de referência nem no nível inicial. Como exemplo, na subcategoria G1 “Metodologia da IGEC para avaliar as escolas”, pertencente à categoria G “Avaliação externa das escolas”, no nível de referência encontra-se a UC “(...) *avaliação executada de acordo com determinados critérios pré definidos*” (Q102, UC33); no nível inicial, a UC “*Pressiona a escola a fazer a sua autoavaliação*” (Q123, UC136); e, no nível intermédio, a UC “*consegue ver processos e falhas com mais facilidade*” (Q92, UC126).

### *3.2 Estudo de caso*

O estudo de caso incidiu na realização de 3 entrevistas em profundidade (Anexo V). Depois de realizadas, procedeu-se à sua transcrição (Anexo XI) e análise de conteúdo (Anexo VIII). A análise das entrevistas, tal como na análise dos inquéritos, foi realizada por pergunta/resposta. De acordo com a unidade de contexto que ia emergindo, colocou-se nas categorias emergentes do estudo exploratório. Com este processo não foi acrescido número de categorias do estudo de caso, verificando-se um acréscimo das subcategorias, nomeadamente: na categoria A- Finalidades da avaliação das escolas, emergiram as subcategorias A4- *Rankings* dos resultados escolares e A5- *Prestação de contas*; na categoria B- *Qualidade do serviço educativo*, emergiu a subcategoria B4- *Clima organizacional*; na categoria C-*Regulação do processo educativo*, emergiu a subcategoria C4- *Currículo escolar*; na categoria D- *Desenvolvimento profissional*, emergiram as categorias D-3 *Valorização profissional* e D4- *Formação contínua*; e, na categoria F- *Organização e gestão escolar*, emergiu a subcategoria F2- *Liderança*.

No final da elaboração da análise de conteúdo dos questionários e das entrevistas, faziam parte do estudo 7 categorias e 27 subcategorias (Tabela 3.3).

### *3.3 Categorias e subcategorias*

Realizada a análise de conteúdo dos inquéritos por questionário e das entrevistas, deu-se conta das categorias e subcategorias emergentes do processo, cuja informação se encontra de seguida na Tabela 3.3.

TABELA 3.3 CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DO ESTUDO

|  |   |
|--|---|
| A-Finalidades da avaliação das escolas | A1- Informação sobre o sistema educativo          |
|  | A2- Juízos sobre a eficácia das escolas           |
|  | A3- Processos/resultados da organização escolar   |
|  | A4- Rankings dos resultados escolares             |
|  | A5- Prestação de contas                           |
| B-Qualidade do serviço educativo       | B1- Melhoria contínua da prestação dos serviços   |
|  | B2- Prática da autoavaliação                      |
|  | B3- Controlo da qualidade do serviço prestado     |
|  | B4- Clima organizacional                          |
| C- Regulação do processo educativo     | C1- Documentos/materiais relativos às práticas    |
|  | C2- Metas de aprendizagem dos alunos              |
|  | C3- Métodos/estratégias de ensino                 |
|  | C4- Currículo escolar                             |
| D- Desenvolvimento profissional        | D1- Reflexão sobre as práticas educativas         |
|  | D2- Resultados da aprendizagem dos alunos         |
|  | D3- Valorização profissional                      |
|  | D4- Formação contínua                             |
| E- Autoavaliação das escolas           | E1- Análise da concretização de projeto educativo |
|  | E2- Documentos relevantes de autoavaliação        |
|  | E3- Resultados do processo de autoavaliação       |
|  | E4- Equipas de autoavaliação                      |
|  | E5- Responsável pelo processo de autoavaliação    |
| F- Organização e gestão escolar        | F1- Estrutura hierárquica                         |
|  | F2- Liderança                                     |
| G- Avaliação externa das escolas       | G1- Metodologia da IGEC                           |
|  | G2- Relatório de avaliação externa                |
|  | G3- Equipa de avaliação externa                   |

Concluída a categorização, foi construída a hipótese de progressão final (Tabela 3.4), de acordo com Garcia (1997). As unidades de contexto obtidas foram agrupadas nas categorias de acordo com a complexidade/correção. A sua concetualização corresponde aos níveis inicial, intermédio e de referência, desde perceções mais elementares às mais estruturadas, fundamentadas e sistémicas sobre a avaliação das escolas. No 1º nível, nível inicial, encontram-se as respostas totalmente afastadas do que refere a literatura estudada na presente investigação. No 3º nível, nível de referência, as respostas dos professores que são coerentes com o quadro teórico. E, no 2º nível, nível intermédio, apresentam-se as respostas que não se situam totalmente no nível de referência nem no nível inicial.

TABELA 3.4 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DA PERCEÇÃO DOS PROFESSORES ACERCA DA AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS

| Nível inicial  | Nível intermédio  | Nível de referência  |
|--|---|--|
| <b>Categoria A- Finalidades da avaliação das escolas</b>   |   |  |
| A1.Informação sobre o sistema educativo  | A1.Informação sobre o sistema educativo   | A1.Informação sobre o sistema educativo  |
| <p>“É a maneira de comparar as escolas e o seu funcionamento” (Q52, UC61)</p> <p>“...independentes com diferentes objetivos e propósitos, tendo em vista a melhoria global” (Q95, UC70)</p> <p>“...se a autoavaliação corresponde aos padrões nacionais” (Q15, UC119)</p> <p>“...aferir se as escolas estão ou não a desempenhar as suas funções...” (Q90, UC25)</p> | <p>“...processo de recolha de informações ... com vista à auscultação da forma como esta funciona...” (Q1, UC1)</p> <p>“Recolha de dados relativos ao modo como se organiza ...” (Q7, UC4)</p>                                    | <p>“...processo de conhecimento das várias políticas/atividades desenvolvidas nas escolas ...até que ponto estão a ter sucesso” (Q120, UC75)</p>           |
| A2.Juízos sobre a eficácia das escolas   | A2.Juízos sobre a eficácia das escolas  | A2.Juízos sobre a eficácia das escolas   |
| <p>“Avaliar uma série de dados...” (Q8, UC5)</p> <p>“...avaliar o grau de eficácia...” (Q9, UC6)</p> <p>“...tem a ver com a aferição de uma média de desempenho” (Q113, UC73)</p> <p>“Calcular e comparar a percentagem de sucesso/insucesso na</p>  | <p>“Aspetos positivos e negativos da ação do agrupamento ...” (Q92, UC27)</p> <p>“...aferir se decisões e práticas são as mais adequadas...” (Q88, UC23)</p> <p>“Verificação da eficácia das medidas implementadas...” (Q147,</p> | <p>“Forma de conhecer e dar a conhecer os seus desempenhos ...” (Q98, UC31)</p> <p>“...pareceres sobre o papel da escola na sociedade...” (Q137, UC46)</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <i>escola...”(Q114, UC74)<br/>“... modo de comparar (...)<br/>incentivando as boas<br/>práticas ...” (Q52, UC15)</i>  | UC48)   |   |
| A3.Processos/resultados da<br>organização escolar   | A3.Processos/resultados da<br>organização escolar   | A3.Processos/resultados da<br>organização escolar   |
| <i>“Avaliar a organização da<br/>escola...” (Q84, UC21)<br/>“...avaliar o trabalho<br/>desenvolvido pelas escolas<br/>...” (Q87, UC22)<br/>“...avaliação da<br/>organização escolar” (Q91,<br/>UC68)<br/>“...percentagens de<br/>sucesso” (E2,UC58)</i>   | <i>“Avaliação dos processos e<br/>resultados da organização<br/>...” (Q12, UC8)</i>   | <i>“...analisa os resultados da<br/>aprendizagem e a<br/>organização escolar...”<br/>(Q89, UC24)<br/>“Aferição transversal do<br/>desempenho global...”<br/>(Q95, UC30)<br/>“...análise de processos e<br/>resultados...”<br/>(Q148,UC49)</i> |
| A4.Rankings dos<br>resultados das escolas   | A4.Rankings dos<br>resultados das escolas   | A4.Rankings dos<br>resultados das escolas   |
| <i>“...na história dos<br/>rankings e ai não sei até<br/>que ponto melhora...as<br/>escolas que têm melhores<br/>resultados têm depois mais<br/>facilidades...tem piores<br/>resultados ...deveriam ter<br/>maior apoio” (E2, UC3)<br/>“...avaliação assume um<br/>carácter<br/>...penalizador...certa<br/>discriminação” (E2, UC4)<br/>“...depois as próprias<br/>escolas ganham fama” (E3,<br/>UC64)<br/>“...na externa, mais nos<br/>rankings...vai-se beneficiar<br/>as escolas que têm<br/>melhores resultados” (E2,<br/>UC183)<br/>“...os colégios...o ensino<br/>público também tem<br/>qualidade... os alunos é que<br/>são diferentes” (E2,<br/>UC184)</i> | <i>“...rankings que são com<br/>base em dados” (E1,<br/>UC48)</i>   | <i>“Avaliação que sai nos<br/>jornais, dos rankings das<br/>escolas” (E3, UC62)</i>   |
| A5. Prestação de contas   | A5. Prestação de contas   | A5. Prestação de contas   |
| <i>“...não sei se essa<br/>prestação de contas tem<br/>feedback.... E se é<br/>efetivamente real” (E2,<br/>UC7)</i>   | <i>“...a avaliação externa<br/>coloca objetivos...a<br/>avaliação interna tenta<br/>trabalhá-los... e depois tem<br/>que prestar contas à</i> | <i>“...é fazer uma<br/>exemplificação de onde é<br/>que a escola está a fazer os<br/>gastos...de maneira a que<br/>não haja desperdícios”<br/>(E1, UC8)</i>   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>“...se houver dificuldades para que lhe seja atribuído verba para melhorar” (E2, UC11)</p> <p>“...melhorar as condições de trabalho” (E2, UC12)</p> <p>“...se for para melhorar o sistema de ensino” (E3, UC13)</p> <p>“...a quem lhes dá objetivos”(E3, UC17)</p> <p>“ME enquanto entidade patronal” (E3, UC18)</p> | <p>avaliação externa” (E3, UC6)</p> <p>“Ao Ministério da Educação” (E1, E2, E3, UC14)</p> <p>“...à comunidade escolar encarregados de educação, alunos no caso do secundário” (E2, UC15)</p>  | <p>“...os alunos dizem que precisam disto... aquelas verbas têm que ser especificadas” (E1, UC9)</p> <p>“...em todos os sentidos, isto tem que ser claro ...tudo o que é gastos de escolas tem que ser demonstrado” (E1, UC10)</p>  |
| <b>B-Qualidade do sistema educativo</b>   |   |   |
| <b>B1. Melhoria contínua da prestação do serviço</b>  | <b>B1. Melhoria contínua da prestação do serviço</b>  | <b>B1. Melhoria contínua da prestação do serviço</b>  |
| <p>“...nem sempre promovem uma melhoria continua ... porque consoante as diretrizes, assim são as melhorias” (E3, UC23)</p> <p>“...essa melhoria, nem sempre se consegue” (E3, UC28)</p>  | <p>“...melhoria do sistema” (E1, E2,UC1)</p> <p>“...melhoria do agrupamento” (Q10, UC111)</p> <p>“...com vista a melhorar a sua atividade” (Q120, Q124, UC111)</p> <p>“Sugestões consideradas para melhoria” (Q64, UC125)</p> <p>“Reduz o insucesso”(Q114, UC140)</p> | <p>“...instrumento que permite melhorar as respostas educativas e a prestação dos serviços” (Q2, UC2)</p> <p>“...em função da melhoria continua na prestação dos serviços”(E3,UC26)</p> <p>“Sabe-se através de evidências, no atendimento aos EE, haver mais horas...arranjos de quaisquer material”(E2,UC29)</p> <p>“...tem que ter os objetivos definidos” (E3,UC35)</p> <p>“...processo avaliativo da qualidade e desempenho das atividades inerentes às escolas” (Q121,UC38)</p> <p>“...ajudar a encontrar estratégias de melhoria” (Q84, UC64)</p> <p>“Processo que visa a melhoria das práticas a vários níveis” (Q95, UC105)</p> <p>“Fornece informações para a melhoria e qualidade das aprendizagens” (Q9, UC110)</p> <p>“...contribui diretamente para... melhoria... da autoavaliação” (Q89,UC130)</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | <i>“Incentiva a melhorar todo o desempenho nos vários setores” (Q88,UC129)</i>  |
| <b>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas</b>  | <b>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas</b>  | <b>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas</b>  |
| <p><i>“Sem a imposição... corre-se o risco de não se realizar” (Q19, UC113)</i></p> <p><i>“Permite que a autoavaliação seja realizada”(Q85,UC128)</i></p> <p><i>“Permite que incida sobre os aspetos mais negativos” (Q102, UC137)</i></p> <p><i>“...mandam os questionários aos professores...as perguntas do questionário...não dizemos o que queremos dizer” (E3, UC166)</i></p> <p><i>“...e os colegas marcam 4 ou 5 cruces e fica feita a autoavaliação” (E3, UC167)</i></p> <p><i>“...é um assunto que tem alguma resistência...não é muito aberta” (E1,UC172)</i></p> <p><i>“...temos tantas tarefas...não me vou preocupar....diretamente não me diz logo respeito” (E1, UC173)</i></p> <p><i>“...então, se calhar, com um bocadinho de falta de interesse meu” (E1, UC174)</i></p> <p><i>“...não é tipo relatório bonito...e enfia-se dentro da gaveta...através de sinais, de evidencias, o que</i></p> | <p><i>“...níveis de sucesso/insucesso no cumprimento a que se propôs” (Q19, UC11)</i></p> <p><i>“...definição das metodologias aplicadas pela escola” (Q4, UC3)</i></p> <p><i>“Avaliação do funcionamento das escolas em todas as dimensões “ (Q141,UC47)</i></p> <p><i>“Avaliar para planificar” (Q11, UC87)</i></p> <p><i>“...papal orientador” (Q95, UC135)</i></p> <p><i>“...não quer dizer que a pessoa tenha que preencher aqueles relatórios...mas fazer uma análise”(E2,UC168)</i></p> <p><i>“...poderá mudar em função das melhorias que se verifiquem” (E2, UC175)</i></p> <p><i>“...a autoavaliação não só no papel mas com transmissão de ideias chave...ao nível do agrupamento haja predisposição para melhorar” (E2, UC181)</i></p> <p><i>“...quando fazemos as avaliações trimestrais, quando fazemos a</i></p> | <p><i>“...processo que permite à escola ... melhorar as suas dinâmicas internas” (Q15, UC10)</i></p> <p><i>“Aferição de procedimentos e deteção da qualidade ou existência de recursos materiais “ (Q21, UC12)</i></p> <p><i>“Avaliação dos métodos de organização, gestão e funcionamento” (Q99, UC32)</i></p> <p><i>“...mecanismo de diagnóstico e uma ferramenta de melhoria “ (Q13,UC9)</i></p> <p><i>“Método de monitorização”. (Q72, UC63)</i></p> <p><i>“Avaliação da organização e funcionamento da escola ... de modo a apoiar e melhorar a organização escolar” (Q99, UC71)</i></p> <p><i>“È a forma de fazer a auto regulação do trabalho realizado” (Q52, UC95)</i></p> <p><i>“Capacidade de conhecer os processos e mecanismos desenvolvidos pela escola de modo a aferir a sua eficácia” (Q141, UC115)</i></p> <p><i>“Auxilia mediante os resultados” (Q99,UC136)</i></p> <p><i>“...funcionamento das</i></p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><i>estava menos bem foi mexido” (E2, UC176)</i><br/> <i>“...já fiz parte da equipa...achei que andava a fazer um trabalho infrutífero...era mais preencher quadros” (E2,UC180)</i><br/> <i>“...fazem um balanço...vão aos rankings, vão às avaliações, aos alunos que excluíram por faltas...e apresentam um relatório final” (E1, UC186)</i></p>  | <p><i>avaliação do plano de turma” (E3, UC210)</i></p>   | <p><i>reuniões...se houver horas.....se o horário interferir....horas para reuniões no horário.... poderia ser uma boa gestão onde se pudesse fazer a autoavaliação” (E2, UC218)</i></p>  |
| <p>B3.Controlo da qualidade do serviço prestado</p>   | <p>B3.Controlo da qualidade do serviço prestado</p>  | <p>B3.Controlo da qualidade do serviço prestado</p>   |
| <p><i>“... avaliar a qualidade do serviço educativo prestado” (Q50, UC14)</i><br/> <i>“...aponta os pontos fracos do agrupamento” (Q52, UC123)</i><br/> <i>“Permite ao agrupamento saber quais as suas fragilidades” (Q56, UC124)</i><br/> <i>“... apurar os aspetos... melhorar e onde funciona bem” (Q127, UC42)</i><br/> <i>“Avaliar onde as situações estão boas ou precisam ser melhoradas” (Q93, UC28)</i><br/> <i>“...indique os pontos fortes e fracos” (E1, UC2)</i></p> | <p><i>“Processo em constante adaptação para dar feedback dos trabalhos das escolas”(Q64,UC17)</i><br/> <i>“...Controlo da qualidade do serviço prestado “ (Q136, UC45)</i><br/> <i>“... avaliação e análise interna de modo à elaboração de ações de melhoria” (Q99, UC107)</i><br/> <i>“...no final do período faz-se o balanço comparando resultados escolares ...se estão na média que o agrupamento definiu” (E3, UC211)</i></p> | <p><i>“... fazer uma análise a todo o processo educativo” (Q3, UC52)</i><br/> <i>“Processo de controlo da qualidade” (Q89, UC66)</i><br/> <i>“...visa melhorar os pontos fracos e manter os fortes” (Q123, UC112)</i><br/> <i>“Controlo da qualidade ... no processo educativo ... conhecer os pontos fortes e fracos da escola” (Q136, UC113)</i><br/> <i>“... mecanismo e processos mais eficazes de gestão escolar” (Q141,1 UC148)</i><br/> <i>“... é avaliar e ver o que é que não está bem, porque é que não está bem e tentar melhorar” (E3, UC5)</i></p> |
| <p>B4.Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas</p>   | <p>B4.Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas</p>  | <p>B4.Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas</p>   |
| <p><i>“...o ambiente escola é o mais importante mas é difícil aferir .....em termos de qualidade” (E1, UC49)</i><br/> <i>“...se há articulação? Eu penso que não. Há aqui um elemento fechado” (E1, UC185)</i></p>  | <p><i>“...meio onde a escola está envolvida” (E3, UC60)</i><br/> <i>“...isso deve ser analisado por uma equipa de professores...no agrupamento” (E2, UC127)</i></p>  | <p><i>“onde as pessoas se sintam bem, tenham as condições necessárias... bom ambiente de trabalho ” (E2, UC31)</i><br/> <i>“Condições físicas, materiais e de relação” (E2, UC32)</i><br/> <i>“Bons professores, com boa formação, motivados</i></p>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | <p>para aquilo que estão a fazer” (E1, UC33)</p> <p>“Pessoal não docente, funcionários que tenham formação e que estejam aptos para fazer” (E1, UC52)</p> <p>“deve partir do debate, discussão, de um orientação, uma troca de ideias, partilha de experiências”(E2, UC113)</p> <p>“...acaba por haver uma articulação, eu já fiz parte....e há” (E2, UC189)</p> <p>“...no sistema aberto todos os intervenientes entram em contacto indo buscar coisas” (E2, UC194)</p> <p>“...uma escola de qualidade, com bons alunos, notas superiores a “x”, entrar no ranking nacional e toda a gente estar feliz por estar aqui” (E1, UC221)</p> <p>“...uma escola ligada à comunidade...onde os alunos se sintam bem, vontade para aprender...de descobrir” (E2, UC226)</p> |
| <b>C-Regulação do processo educativo</b>   |   |   |
| <b>C1-Documentos/materiais relativos às práticas</b>   | <b>C1-Documentos/materiais relativos às práticas</b>  | <b>C1-Documentos/materiais relativos às práticas</b>  |
| <p>“Processo de regulação das práticas desenvolvidas” (Q72, UC98)</p> <p>“...normalmente é fechado...existem muitas regras, muitos regulamentos internos, muitos projetos educativos” (E1, UC104)</p> <p>“O projeto educativo é tão grande, tão extenso, tem tanta folha, tanta informação, o que se tira de lá é o título, mais nada” (E3, UC209)</p> | <p>“...verificar se os documentos relativos às práticas letivas... estão a ser cumpridos “ (Q114, UC36)</p> <p>“...o professor deverá ter tempo para preparar a prática letiva” (E2, UC56)</p> <p>“...envolve as aprendizagens, o ensino... conteúdos” (E2, UC100)</p> <p>“...através de alguns documentos que o agrupamento envia para os professores” (E3, UC200)</p> | <p>“...qualidade e quantidade de materiais à disposição para se proceder à nossa prática” (E2, UC55)</p> <p>“...começa pela gestão que o professor faz da sua sala de aula e os materiais que utiliza” (E2, UC206)</p> <p>“...gestão dos recursos humanos, espaços, das ofertas que podem oferecer aos alunos” (E3, UC223)</p>  |

|  |  |                                   |
|--|--|-----------------------------------|
| <p>“...fui buscar umas caixas...ninguém mexe. A nível de recursos” (E2, UC212)</p>   | <p>“...critérios de avaliação, temos o programa educativo, fazemos o plano curricular” (E3, UC201)</p> <p>“...como é que se sabe que o professor utilizou? É um controlo. Se houver uma listagem de material que se foi buscar, que se deixou” (E2, UC213)</p>   |                                   |
| C2- Metas de aprendizagem  | C2- Metas de aprendizagem  | C2- Metas de aprendizagem         |
| <p>“...falava-se em metas...os alunos que não atingissem....eram para descartar” (E3, UC24)</p> <p>“... as metas vieram arrasar tudo...perdemos muito no currículo” (E3, UC96)</p> <p>“...acho que não é tão flexível como isso...estamos cingidos às metas” (E2, UC103)</p> <p>“...tínhamos que atingir as metas e aí achei fechado” (E3,UC107)</p> | <p>“...medidas que permitem melhorar o processo de aprendizagem” (Q120, UC37)</p> <p>“...com que os alunos tenham sucesso, não dando-lhes o sucesso” (E3, UC38)</p> <p>“...agora podemos falar em metas, competências e objetivos, já não é tão fechado” (E3, UC108)</p> <p>“...que os alunos se envolvam nas atividades...será só as notas que contam?” (E3, UC225)</p> <p>“Ter espaço para tudo: cidadania, espaço crítico, da caixinha das interrogações” (E2, UC227)</p> |                                   |
| C3- Métodos/estratégias de ensino  | C3- Métodos/estratégias de ensino  | C3- Métodos/estratégias de ensino |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>“...é...difícil o professor conseguir fazer com que o aluno aprenda...aquilo que ele é capaz de descobrir” (E3, UC43)</p> <p>“...não quer dizer que o ensino seja de qualidade, é mais quantidade do que qualidade” (E3, UC45)</p> <p>“...depende da “massa” que temos à frente...se forem alunos com capacidades, apoio em casa.....é mais fácil praticar ensino “ (E2, UC46)</p> <p>“...desempenho da mesma na formação dos cidadãos” (Q137, UC79)</p> <p>“É o conhecimento que cada escola tem das suas metodologias” (Q4, UC82)</p> <p>“...há quem, diga que a escola está igual há 30/40 anos, não está!” (E3, UC39)</p> <p>“...o objetivo é formar cidadãos iguais...eles entram ...com a sua maneira de ser... com sua características ...saem daqui todos iguais” (E3, UC40)</p> <p>“...eu tento mas....as turmas são mistas, os alunos são muitos.” (E3, UC41)</p> <p>“...uma criança que tem todas as bases... os dias de aulas é só mais uma coisinha” (E3, UC66)</p> <p>“...as estratégias que se têm que utilizar já não serão as mais motivadoras para os alunos”(E2, UC86)</p> <p>“...quis impor... mais qualidade ao ensino mas depois o programa ....não me permitia”(E2, UC87)</p> | <p>“...tipo de alunos, meio de onde proveem, tipo de apoio que têm” (E2, UC54)</p> <p>“...pré- requisitos dos alunos” (E3, UC63)</p> <p>“sinto falta de falar com outros professores, partilhar experiências” (E3, UC146)</p> <p>“...principalmente ouvir os professores mais velhos... têm muito mais para ensinar” (E3, UC147)</p> <p>“...através da estratégia que implementa” (E2, UC161)</p> <p>“...participar em algumas iniciativas “(E2, UC203)</p> <p>“Procura referir estratégias e objetivos” (Q111, UC131)</p> <p>“...na aprendizagem.... será que o aluno tomou o pequeno almoço?...há muitos fatores a interferir” (E3, UC102)</p> | <p>“...estratégias para melhorar as aprendizagens dos alunos” (E2, UC59)</p> <p>“...daquilo que conseguem fazer com os alunos e os resultados dos alunos” (E2, UC202)</p> <p>“...capacidade de auto e hétero regulação das dinâmicas inerentes ao processo de ensino e aprendizagem” (Q123, UC39)</p> <p>“...tem que haver sempre a capacidade de mudança” (E3, UC37)</p> <p>“...pedir a colaboração dos EE, chamá-los mais à escola...os avós têm tanta...para contar” (E2, UC78)</p> <p>“...uma criança que percebe o que lhe vamos pedir ...trabalha com mais prazer...consegue melhores resultados” (E3, UC92)</p> <p>“...se as aprendizagens forem a medida da idade mental delas” (E3, UC93)</p> |
|---|--|--|

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>“...uma criança dum colégio...tem mais aptidão... que uma criança do campo... mas terá mais experiência do meio físico” (E3, UC139)</p>  |  |  |
| <p>C4. Currículo escolar</p>  | <p>C4.Currículo escolar</p>  | <p>C4.Currículo escolar</p>  |
| <p>“...o currículo previsto....completamente desadequado às capacidades dos alunos” (E2, UC79)<br/> “...numa faixa etária ...não conseguem tanta formalidade” (E2, UC80)<br/> “Currículo com uma dificuldade extrema”(E2, UC81)<br/> “...currículo de ████████ é demasiado abrangente...correria para cumprir o programa”(E2, UC84)<br/> “...cumprimento dos programas retira a qualidade ao ensino” (E2, UC85)<br/> “Há maior qualidade de ensino? Não há. Tem que haver mexida no Currículo”(E2, UC88)<br/> “...os currículo estão muito desajustados” (E3, UC91)</p> | <p>“...temos que o cumprir...terá que ser adaptado à realidade dos alunos” (E1, UC89)<br/> “O processo educativo tem que ser mais aberto... quando ouvirmos os alunos....eles adoram falar” (E3, UC110)<br/> “...como um caminho a percorrer até chegar a um objetivo” (E3, UC121)<br/> “Temos que adaptar...mantendo o conteúdo” (E1, UC131)<br/> “...depende das finalidades e dos objetivos do projeto educativo” (E2, UC132)<br/> “...os conteúdos estão definidos nos currículos... de acordo com o projeto educativo, à que adequar” (E2, UC133)<br/> “...as escolas devem fazê-lo ...segundo a população escolar que têm” (E3, UC136)</p> | <p>“...temos que ter a capacidade, enquanto docente, de adaptá-lo á realidades dos alunos e à comunidade envolvente”(E1, UC90)<br/> “...temos que cumprir aquele ponto do currículo.... como chego aquele objetivo... pode ser de várias maneiras” (E1, UC118)<br/> “...há professores que têm outra flexibilidade mental que cumprem o currículo mas através de outras estratégias” (E1, UC119)<br/> “...não tem que ser tão focada na avaliação sumativa, mas sim na parte formativa, dar outro âmbito ao currículo” (E1, UC120)<br/> “...os programas não devem ser ajustados às escolas ....devem ser ajustados às crianças” (E3, UC138)</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>“...os manuais não são claros nas perguntas que se fazem” (E3, UC94)</p> <p>“...antes o programa era muito claro para os professores” (E3, UC95)</p> <p>“E o ensino profissional? Quando eu andava na escola não havia discriminação...qualquer das hipóteses dava oportunidade da universidade” (E3, UC99)</p> <p>“...os currículos são muito grandes e eles não podem falar...quando os ouvimos a eles, não podemos fazer muito mais” (E3, UC111)</p> <p>“...se for um caminho claro, é mais fácil lá chegar” (E3, UC122)</p> <p>“...acabamos novamente por ir aos currículos enormes” (E3, UC123)</p> <p>“...se tem ou não funcionalidade, se está ou não adequado”(E2, UC124)</p> <p>“...o sistema educativo falha muito a nível de cidadania...deveria haver reforço da cidadania... da Constituição da República Portuguesa”(E2, UC125)</p> <p>“Os currículos deveriam ser funcionais em termos de conteúdos que lhes facilitem a vida futura”(E2, UC126)</p> <p>“...os currículos já estão desatualizados em relação às ferramentas que existem” (E1, UC130)</p> <p>“Não sei até que ponto poderá haver uma alteração....dos planos curriculares” (E2, UC134)</p> <p>“...se a escola tiver autonomia para o fazer” (E3, UC135)</p> |  |  |
|--|--|--|

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>“Se só a escola tiver autonomia para currículo acaba por seu mau...é a escola dos currículos pequenos...fáceis”(E3, UC137)</p>  |   |  |
| <p>D-Desenvolvimento profissional</p>  |   |  |
| <p>D1. Reflexão sobre as práticas educativas</p>   | <p>D1. Reflexão sobre as práticas educativas</p>  | <p>D1. Reflexão sobre as práticas educativas</p>   |
| <p>“...exercício de reflexão sobre os pontos fortes e fracos” (Q33, UC13)<br/> “...introspeção sobre o seu funcionamento” (Q3, UC81)<br/> “...que a avaliação não seja para selecionar alunos...mas para fazer um balanço do que é que está bem ou mal, inclusive do professor” (E3, UC143)<br/> “...não ser ...fechado...não, eu ensino bem, ele é que não aprendeu” (E3, UC144)<br/> “...um professor quando se avalia tem que ver...se está a conseguir cumprir o objetivo” (E3, UC165)</p> | <p>“...processo de reflexão sobre as práticas educativas” (Q10, UC7)<br/> “Reflexão da qualidade dos serviços prestados” (Q83, UC20)<br/> “...processo de autoconhecimento interno” (Q15, UC90)<br/> “...modo a refletir sobre o funcionamento da escola” (Q83, UC99)<br/> “Reflexão sobre as práticas” (Q87, Q121, UC100)<br/> “É o processo de análise e reflexão que uma escola faz sobre as suas próprias práticas” (Q94, UC104)<br/> “...repensar todos os nossos procedimentos e desempenho” (Q113, UC139)<br/> “...é importante, deve haver sempre aquele momento de reflexão” (E3, UC163)</p> | <p>“...reflexão dentro da própria escola sobre aspetos que estão corretos e aqueles que há a melhora” (Q8, Q129, UC84)<br/> “...autorreflexão das várias estruturas...sobre o desempenho, contributo e promoção de saberes” (Q137, UC114)<br/> “...hoje a aula não correu bem. Porque é que correu assim? O que esteve mal? Tirar notas no final das aulas e reforçar assuntos”(E2, UC169)<br/> “...no final do ano tenho que fazer um relatório das minhas práticas ...é um momento de reflexão...levo o processo muito a sério” (E1, UC170)<br/> “...a mudança, a capacidade da pessoa ver que não está bem....não fugindo muito da meta/objetivo” (E3, UC220)</p> |
| <p>D2. Resultados da aprendizagem dos alunos</p>   | <p>D2. Resultados da aprendizagem dos alunos</p>  | <p>D2. Resultados da aprendizagem dos alunos</p>   |
| <p>“...as vezes o transitarem todos, não é melhoria” (E3, UC27)<br/> “...todos os agrupamentos passam pelo resultado dos alunos que é isso que avalia as escolas” (E3, UC164)</p>  | <p>“Análise dos resultados escolares dos alunos” (Q26, UC92)<br/> “Bons resultados escolares” (E1, UC34)<br/> “resultados escolares dos alunos” (E3, E2, E3, UC44)<br/> “...a aprendizagem também é fundamental, mas</p>  | <p>“...balanço que as escolas fazem sobre o sucesso dos seus alunos” (Q10, UC86)<br/> “...reflexão sobre as práticas e resultados obtidos” (Q46, Q49, UC93)<br/> “...notas escolares dos alunos aproveitamento/comportamento... saber estar, saber ser” (E1, UC51)</p>   |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <i>acho que não só, mas também” (E2, UC228)</i>   | <i>“...resultados escolares, a família” (E3, UC61)<br/>“...controlo porque sei aquilo que faço, ...eles dizem “sim, nós aplicamos” porque senão, não há parâmetro avaliativo” (E1, UC160)</i>  |
| D3. Valorização profissional  | D3. Valorização profissional  | D3. Valorização profissional   |
| <i>“...deixar de culpar os professores porque os professores são empregados só ... fazem o que lhes mandam e a culpa não é sempre deles” (E3, UC19)<br/>“...mesmo que nós às vezes não concordemos com as ordens, fazemos, é o nosso dever” (E3, UC21)<br/>“...às vezes estamos a ver já que não vai dar certo...a experiência na sala de aula diz isso” (E3, UC22)<br/>“...perdemos muito tempo em reuniões” (E2, UC57)<br/>“...os resultados que muitas vezes não mostram o trabalho do professor” (E3, UC65)<br/>“...órgão máximo em Lisboa.....ser ouvidos os professores... do terreno” (E3, UC71)<br/>“...as mensagens que se transmite para os professores...sentem-se indignados” (E3, UC73)<br/>“É complicado...quem está no central não tem a perceção do que se passa em ambiente escola regional” (E1, UC74)<br/>“...se nos derem alguma flexibilidade que nós possamos adaptá-lo” (E2, UC128)<br/>“...aquilo da avaliação dos professores... os mais</i> | <i>“...se calhar o professor tem que fazer mais esforço do que um professor que apanhe uma turma boa” (E2, UC47)<br/>“...somos sujeitos a uma avaliação enquanto professor e eu tenho que cumprir aqueles parâmetros” (E1, UC106)</i> | <i>“...dentro da sala faço correr esse processo...tenho a capacidade de o adaptar”(E1, UC117)<br/>“...muito open mind” (E1, UC129)<br/>“Quando ele tem capacidades de se autoavaliar” (E3, UC162)<br/>“serve de registo daquilo que eu efetuei nesse ano...de me valorizarem enquanto docente” (E1, UC171)</i> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>velhos avaliar os maiores...já era uma crítica ao trabalho” (E3, UC148)</p> <p>“...deveria ser a própria avaliação do professor...não classificar...mas no sentido de” (E3, UC149)</p> <p>“...a classe educativa...está descrente porque não são ouvidos” (E3, UC177)</p> <p>“...sou 100% contra este currículo, mas a minha voz...chegará a algum lado? E ME sabe. A resposta: não há verba” (E3, UC178)</p> <p>“...porque vamos lutar...se sabemos que morreu à nascença?” (E3, UC179)</p> <p>“...uma das coisas que prejudica os resultados é a indisciplina... é algo visível a nível nacional...o que potencia? As turmas elevadas. Tudo continua igual” (E3,UC192)</p> <p>“...mas depois, há professores que não dão visibilidade...é difícil chegar ai “ se é eficaz”” (E1, C217)</p> <p>“...não lhes estavam a tirar horas...porque reunir e refletir também faz parte do trabalho do professor” (E2, UC219)</p> |   |   |
| <p>D4.Formação contínua</p>   | <p>D4.Formação contínua</p>   | <p>D4.Formação contínua</p>   |
| <p>“...se a professora...tivesse mais gosto pela matemática”(E2, UC82)</p> <p>“...em monodocência dão várias disciplinas e pode ter maior tendência”(E2, UC83)</p> <p>“...o professor pode estar cheio de diplomas, mas se ele não souber transmitir” (E3, UC141)</p>   | <p>“Formação de professores certificada, saber onde é que ela é feita” (E1,UC50)</p> <p>“...que tenha cultura geral, que tenha licenciatura” (E3, UC140)</p> <p>“O agrupamento só de conhecer...indica as formações a frequentar... mais proveitosa para este ou aquele professor”(E2, UC156)</p> | <p>“...pode ter um grande conhecimento científico...tem que arranjar maneira de fazer chegar às crianças”(E3, UC142)</p> <p>“...deve ser feita em função das fragilidades do professor e do seu enriquecimento” (E2, UC151)</p> |

| <p>“...nós fazemos formações... às vezes estamos cansados e aquilo não nos diz nada” (E3, UC145)</p> <p>“...há uma que gostaria de frequentar... o currículo não me permite” (E2, UC152)</p> <p>“...formação contínua do professor.... não com “x” horas para progredir na carreira” (E2, UC150)</p> <p>“neste momento, só através dos diplomas...agora saber se ...vai aplicar” (E1, UC158)</p> |   | <p>“...muito importante...é ele que controla o currículo e a regulação em sala de aula” (E1, UC153)</p> <p>“...formação específica, adaptada às realidades “ (E1, UC154)</p> <p>“...deveria partir mais do professor porque é ele que sente as suas necessidades” (E2, C155)</p> <p>“...50/50. A escola deve oferecer informação...base a realidade educativa; o professor...mais aso a descobrir, que não tenha competências” (E1, UC157)</p> |
|--|---|--|
| E-Autoavaliação das escolas  |   |  |
| E1. Análise da concretização do PE   | E1. Análise da concretização do PE  | E1. Análise da concretização do PE   |
| <p>“ Avaliação interna” (Q6, Q64, Q83,Q125, Q127, UC83)</p> <p>“... avaliação que a escola faz de si própria” (Q50, UC94)</p>  | <p>“...avaliar o desempenho da escola” (Q87, Q88, UC65)</p> <p>“...avaliam o desempenho das escolas” (Q129,UC77)</p> <p>“Processo onde uma equipa interna... desenvolve ações de avaliação do desempenho escolar” (Q89, UC101)</p> <p>“Forma de regulação dos desempenhos a todos os níveis” (Q98, UC106)</p> <p>“Aferição do desempenho de uma escola” (Q56, UC16)</p> | <p>“...análise de dados relativos aos procedimentos e desempenho” (Q113, UC35)</p> <p>“Análise do que foi feito e como foi feito” (Q14, UC89)</p> <p>“...própria escola sobre a consecução das suas metas/objetivos” (Q19, UC91)</p>   |
| E2. Documentos relevantes de autoavaliação   | E2. Documentos relevantes de autoavaliação  | E2. Documentos relevantes de autoavaliação   |
| <p>“... avalia documentos” (Q93, UC69)</p> <p>“Documentos estruturantes” (Q13, Q46, Q49, UC152)</p> <p>“Todos” (Q14, UC153)</p> <p>“Sínteses do Conselho Pedagógico e Conselho Geral” (Q125, UC158)</p> <p>“Projeto de autoavaliação” (Q148, UC159)</p>  | <p>“Verificar se os documentos internos do agrupamento estão a ser cumpridos” (Q114, UC110)</p> <p>“Contrato de Autonomia e Projeto Educativo” (Q33, UC154)</p> <p>“Contrato de autonomia” (Q90, Q95, UC155)</p>  | <p>“Projeto Educativo” (Q10, Q11, Q12, Q15, Q19, Q26, Q50, Q56, Q72, Q82, Q84, Q87, Q88, Q89, Q94, Q99, Q111, Q112, Q113, Q114, Q120, Q123, Q124, Q127, Q136, Q137, UC150)</p> <p>“Aferir o cumprimento das normas regulamentadas: RI e PE” (Q124, UC40)</p>   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>“...se as equipas se limitarem a fazer uns graficozinhos....acho que não, é só no papel” (E2, UC188)</p> <p>“...os documentos são os tais preenchimentos dos balanços mas com estratégias” (E2, UC207)</p> | <p>“...depende se as equipas estão envolvidas...o trabalho que é feito...para onde ele vai...as tais alterações em função do que foi trabalhado” (E2, UC187)</p> <p>“...plano estratégico da escola, plano educativo e regulamento interno” (E1, UC205)</p> <p>“...através dos documentos oficiais: plano estratégico da escola, plano educativo e regulamento interno” (E1, UC204)</p> | <p>“Plano Anual de Atividades” (Q4, Q7, Q64, Q135, Q141, UC142)</p> <p>“Regulamento Interno e Projeto Educativo” (Q52, Q98, Q121, UC151)</p> <p>“...plano anual de atividades, projeto educativo” E3, UC208)</p>  |
| E3. Resultados do processo de autoavaliação   | E3. Resultados do processo de autoavaliação   | E3. Resultados do processo de autoavaliação   |
| <p>“Aspetos positivos e negativos da ação do agrupamento” (Q92, UC27)</p>   | <p>“Conjunto de procedimentos que servem para se aferir se a escola como instituição está a evoluir” (Q113, UC109)</p>  | <p>“Validação e análise dos trabalhos realizados. Promover a melhoria contínua” (Q2,UC51)</p> <p>“Análise interna do desempenho da escola e das suas práticas” (Q2, UC80)</p> <p>“...depois, gestão de que é que tudo isso contribui para o sucesso daquela escolas e dos alunos” (E3, UC224)</p> |
| E4.Equipas de autoavaliação   | E4.Equipas de autoavaliação   | E4.Equipas de autoavaliação   |
| <p>“A avaliação de cada um dos intervenientes do processo educativo” (Q12, UC88)</p> <p>“...feita por elementos pertencentes ao agrupamento” (Q56, Q88, Q90, Q102, UC96)</p>                                  | <p>“...professores e restante comunidade escolar autoavaliam-se” (Q9, UC85)</p> <p>“...pela comunidade escolar” (Q65, Q84, Q93, Q147, UC97)</p> <p>“Avaliação feita por um grupo de docentes” (Q92, Q135, UC103)</p>  |   |
| E5. Órgão responsável pelo processo de autoavaliação  | E5. Órgão responsável pelo processo de autoavaliação  | E5.Órgão responsável pelo processo de autoavaliação   |
| <p>“Atores” (Q92, UC150)</p> <p>“Diretor” (Q12, Q52, Q148, UC156)</p> <p>“Diretor, Conselho pedagógico e Conselho geral” (Q13, UC157)</p>   | <p>“Direção” (Q4, Q8, Q15, Q87, Q88, Q120, UC160)</p> <p>“Direção e departamentos” (Q10, UC158)</p>   | <p>“Conselho Geral” (Q7, Q11, Q46, Q49, Q65, Q82, Q114, Q137, UC154)</p>  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>“Grupo de docentes. (Q19) Equipa de professores” (Q26, UC160)</p> <p>“Comunidade escolar”(Q14, UC159)</p> <p>“Conselho Pedagógico e diretor” (Q33, UC161)</p> <p>“Grupo de avaliação” (Q64, UC163)</p> <p>“Direção e equipa de docentes” (Q89, UC165)</p> <p>“Comissão de avaliação” (Q93, UC168)</p> <p>“Equipa de autoavaliação” (Q102, Q123,Q141, UC170)</p> <p>“Diretor/Equipa de autoavaliação” (Q111, Q136, UC171)</p> <p>“Diretor e Conselho geral) (Q121, UC172)</p> <p>Gestão” (Q127, UC174)</p> <p>“Diretor e adjuntos” (Q135, UC175)</p> <p>“Conselho Pedagógico e Diretor” (Q147, UC176)</p> | <p>“Conselho Pedagógico” (Q56, Q90, Q98, UC155)</p> <p>“Observatório da Qualidade” (Q50, UC162)</p> <p>“Direção e Conselho Geral” (Q91, UC167)</p> <p>“Conselho Geral e comissão de avaliação” (Q125, UC173)</p> <p>“Direção e grupo de avaliação” (92, UC166)</p> <p>“Direção e departamentos curriculares” (Q99, UC169)</p>   |   |
| <b>F-Organização e gestão escolar</b>   |   |   |
| F1. Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas  | F1. Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas  | F1.Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas   |
| <p>“...não quero que isto seja desviado e entremos numa coisa chamada de municipalização” (E2, UC16)</p> <p>“Se os objetivos forem negativos o ME deve pensar porque é que são negativos...às vezes podemos fazer as coisas erradas talvez por as ordens serem erradas” (E3, UC20)</p> <p>“...se as ordens nos dizem: o aluno não atingiu as metas, não passa ninguém, nós fazemos esse serviço” (E3, UC25)</p> <p>“...acho que o projeto educativo deve vir mais</p>   | <p>“...forma de analisar todo o processo educativo” (Q125, UC41)</p> <p>“Avaliar como funcionam a nível de pessoal no cumprimento do estabelecido pela direção” (Q129, UC43)</p> <p>“...vamos trabalhando e dando respostas hierarquicamente” (E3, UC69)</p> <p>“...deviam ser de um órgão educativo embora o professor pudesse.... em sala de aula fazer mais ou menos, consoante a turma” (E3, UC114)</p> | <p>“...eu precisei de...e rapidamente remeteram para a escola sede... para fazer a atividade que estava a pensar” (E2, UC30)</p> <p>“...temos uma entidade que é o ME...direções regionais...diretores da escola e depois os professores” (E3, UC68)</p> <p>“...quando a pessoa sabe perfeitamente o que tem que fazer...não há problema” (E3, UC70)</p> <p>“...alunos, professores, currículos, diretores da escola, objetivos ...para o sucesso educativo” (E3, E1, UC98)</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><i>claro do ME, deve ter diretrizes fortes e claras....simples” (E3, UC36)</i></p> <p><i>“...não consegue por em prática... as ordens são turmas cheias” (E3, UC42)</i></p> <p><i>“...se as ordens forem claras, os professores conseguem fazer o seu trabalho localmente” (E3, UC67)</i></p> <p><i>“...quem passasse pelo ME...estar 3/4 anos numa sala...nunca deviam estar tão ausentes” (E3, C72)</i></p> <p><i>“É complicado...quem está no central não tem a percepção do que se passa em ambiente escola regional” (E1, UC74)</i></p> <p><i>“...o ME não pode desligar do sistema educativo nem pode passar....para as Câmaras” (E2, UC75)</i></p> <p><i>“...isto cheira-me a municipalização que não é uma descentralização de poderes” (E2, UC76)</i></p> <p><i>“...como é que as câmaras vão gerir vão gerir os professores? Com que critérios...? Vão meter a mão no Currículo?” (E2, UC77)</i></p> <p><i>“...para nós é fácil...nas crianças não é, viemos baralhar .... O que é a falta de objetivos claros, saber o que se pretende” (E3, UC97)</i></p> <p><i>“...tempo para pesquisar, preparar.... Reforço os materiais” (E2,UC101)</i></p> <p><i>“...acabamos ...por nos reger naquele sentido... é assim que a escola manda” (E1, UC105)</i></p> | <p><i>“...e medida base devia vir do ME...deve haver um caminho” (E3, UC115)</i></p> <p><i>“...tem a ver com a ordem...o conselho executivo organiza o ... agrupamento e as próprias escolas” (E3, UC193)</i></p> <p><i>“...espaço físico, recursos humanos...delego tudo para eles ... tem x professores, vai fazer aquilo, preciso de equipamento para a sala” (E1, UC197)</i></p> <p><i>“...se algo não está a funcionar devemos informar o nosso coordenador” (E1, UC198)</i></p> <p><i>“...na aquisição de recursos materiais, a nível de recursos humanos, é estipular cada professor para orientar” (E2, UC214)</i></p> <p><i>“...deve haver um concurso onde eles concorrem...com a prata da casa” (E2, UC216)</i></p> <p><i>“...dando a minha opinião nos departamentos, quando há reuniões...onde haja alguma ligação entre os intervenientes” (E2, E3, UC198)</i></p> | <p><i>“...Tenho que me seguir por outra entidade, mas dentro da sala de aula mando eu” (E1, UC116)</i></p> <p><i>“...penso logo na direção....o órgão mais competente para fazer a organização de tudo” (E1, UC196)</i></p> <p><i>“...há determinados procedimentos...passar para o meu coordenador que depois irá levar a pedagógico, a órgão competentes, até à direção” (E1, UC197)</i></p> |
|---|--|--|

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>“...era toda a gente perceber bem o que é que se quer” (E3, UC109)</p> <p>“...fazia-se o relatório...a própria direção pode ter em conta ou não o relatório que é feito” (E3, UC190)</p> <p>“...esta autonomia das escolas...às vezes não é tão fácil como parece...a própria direção não pode mexer muito naquilo” (E3, UC191)</p> <p>“...depois o diretor, consoante as ordens que tem do ME pode fazer ouvir ou não os professores” (E3, UC199)</p> <p>“...coordenador de ....que não seja escolhido porque se gosta ou não gosta, porque dá jeito, por causa do horário....que seja escolhido através do perfil” (E2, UC215)</p> |  |  |
| F2. Liderança   | F2. Liderança  | F2. Liderança  |
| <p>“...quando houver abertura suficiente, aqui também entramos com que gere” (E2, UC182)</p>  |  | <p>“...boa Direção que nos guie no caminho certo” (E1, UC53)</p>   |
| <b>G-Avaliação externa</b>  |  |  |
| G1-Metodologia da IGEC para avaliar as escolas  | G1-Metodologia da IGEC para avaliar as escolas   | G1-Metodologia da IGEC para avaliar as escolas   |
| <p>Avaliação de outras componentes” (Q65, UC126)</p> <p>“...obriga que se efetue uma compatibilização entre objetivos e concretizações” (Q72, UC127)</p> <p>“Pressiona a escola a fazer a sua autoavaliação” (Q123, UC143)</p>  | <p>“Avaliação da escola em todas as suas vertentes” (Q65, UC18)</p> <p>“...consegue ver processos e falhas com mais facilidade” (Q92, UC133)</p> <p>“...além dos resultados, a avaliação externa avalia outros aspetos: a gestão, mesmo ao nível da verba que a escola recebe” (E3, UC222)</p> | <p>“...avaliação executada de acordo com determinados critérios pré definidos” (Q102, UC33)</p> <p>“...de acordo com determinados parâmetros” (Q102, UC72)</p> |
| G2. Relatório de avaliação externa  | G2. Relatório de avaliação externa   | G2. Relatório de avaliação externa   |
| <p>“Na definição de prioridades” (Q26, UC121)</p>   | <p>“...método de obter feedback sobre o processo</p>   | <p>“...sugere as áreas... incidir prioritariamente” (Q120, UC141)</p>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>“...relatório da avaliação externa” (Q50, UC122)<br/> “...aponta o desempenho menos bom” (Q91, UC132)<br/> “...lê o relatório e faz as ... alterações” (Q93, UC134)<br/> “Dá pistas para a organização do processo” (Q125, UC144)</p> | <p>educativo para efetuar reajustes” (Q72, UC19)<br/> “Documentos onde constam as melhorias a fazer, o desempenho organizacional” (Q91, UC102)<br/> “Encontrar todos os pontos fortes e fragilidades de um agrupamento” (Q111, UC34)<br/> “...pontos onde a avaliação externa é menor... o agrupamento deve melhorar” (Q90, UC131)<br/> “...transmitir indicadores” (Q136, UC146)</p> | <p>“Ajuda a definir estratégias” (Q121, UC142)<br/> “...implementar melhorias no processo” (Q127, UC145)</p> |
| G3. Equipa de avaliação externa de escolas   | G3. Equipa de avaliação externa de escolas  | G3. Equipa de avaliação externa de escolas   |
| <p>“...entidade estranha à escola” (Q26, UC59)</p>   | <p>“... avaliação externa feita por pessoal externo a cada agrupamento” (Q135, UC44)<br/> “...equipa externa do ME vem avaliar o funcionamento de um agrupamento de escolas” (Q1, UC50)<br/> “Entidades exteriores à direção que avaliam o desempenho da gestão e funcionamento” (Q64, UC62)<br/> “...vem por parte do ministério da educação” (Q90, UC67)</p>                        | <p>“...atuam em articulação com estruturas internas da escola” (Q125, UC76)</p>                              |

### 3.4 Análise interpretativa da hipótese de progressão, por categoria

Seguindo a hipótese de progressão anteriormente apresentada, analisam-se de seguida as categorias identificadas.

#### 3.4.1 Categoria A- Finalidades da avaliação das escolas

Esta categoria é composta por cinco subcategorias: A1- Informação sobre o sistema educativo, A2- Juízos sobre a eficácia das escolas, A3- Processos/resultados da organização escolar, A4- *Rankings* dos resultados das escolas e A5- Prestação de contas.

A subcategoria A1- Informação sobre o sistema educativo, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.5:

- No nível inicial, as unidades de contexto (UC) que referem que a informação do sistema educativo está relacionado com o "medir", "comparar", "aferir" as escolas, que a avaliação externa tem propósitos diferentes da autoavaliação e que a informação sobre o sistema educativo serve para verificar se a autoavaliação corresponde a padrões nacionais;
- No nível intermédio, constam as UC em que a informação sobre o sistema educativo é vista como um processo contínuo de recolha de informações, com o objetivo de verificar o seu funcionamento e a forma como se organiza;
- No nível de referência, constam as UC onde a informação sobre o sistema educativo é vista como um processo de conhecimento das políticas e das atividades desenvolvidas nas escolas, com o objetivo de verificar o seu sucesso.

*TABELA 3.5 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "INFORMAÇÃO SOBRE O SISTEMA EDUCATIVO"*

| Nível inicial   | Nível intermédio   | Nível de referência   |
|---|--|---|
| <p>"...se a autoavaliação corresponde aos padrões nacionais" (Q15, UC119)</p> <p>"É a maneira de comparar as escolas e o seu funcionamento" (Q52, UC61)</p> <p>"...aferir se as escolas estão ou não a desempenhar as suas funções" (Q90, UC25)</p> | <p>"...processo de recolha de informações... com vista à auscultação da forma como esta funciona" (Q1, UC1)</p> <p>"Recolha de dados relativos ao modo como se organiza" (Q7, UC4)</p> | <p>"...processo de conhecimento das várias políticas/atividades desenvolvidas nas escolas (...) até que ponto estão a ter sucesso" (Q120, UC75)</p> |

A subcategoria A2- Juízos sobre a eficácia das escolas, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.6:

- No nível inicial, as UC que referem que os juízos sobre a eficácia das escolas estão relacionados com a aferição de médias de desempenho e cálculo de percentagens de sucesso/insucesso;

- No nível intermédio, as UC relacionadas com os aspetos positivos e negativos da ação do agrupamento, com a aferição da adequação das práticas, se estas são as mais adequadas, assim como, a verificação da eficácia das medidas implementadas;
- No nível de referência, as UC relacionados com a forma de conhecer e dar a conhecer o desempenho das escolas e pareceres sobre o seu papel para a sociedade.

TABELA 3.6 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "JUÍZOS SOBRE EFICÁCIA DAS ESCOLAS"

| Nível inicial  | Nível intermédio  | Nível de referência  |
|--|---|--|
| <p>"...avaliar o grau de eficácia" (Q9, UC6)</p> <p>"...tem a ver com a aferição de uma média de desempenho" (Q113, UC73)</p> <p>"Calcular e comparar a percentagem de sucesso/insucesso na escola" (Q114, UC74)</p> | <p>"...aferir se decisões e práticas são as mais adequadas" (Q88, UC23)</p> <p>"Aspetos positivos e negativos da ação do agrupamento" (Q92, UC27)</p> <p>"Verificação da eficácia das medidas implementadas" (Q147, UC48)</p> | <p>"Forma de conhecer e dar a conhecer os seus desempenhos" (Q98, UC31)</p> <p>"...pareceres sobre o papel da escola na sociedade"(Q137, UC46)</p> |

A subcategoria A3- Processos/resultados da organização escolar, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.7:

- No nível inicial, as UC que identificam apenas os resultados para avaliação da organização escolar, do trabalho desenvolvido e das percentagens de sucesso;
- No nível intermédio, as UC que identificam processos e resultados da organização escolar;
- No nível de referência, as UC que referem processos e resultados relacionados com a aprendizagem, com a organização e com o desempenho global do agrupamento.

TABELA 3.7 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "PROCESSOS/RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR"

| Nível inicial  | Nível intermédio  | Nível de referência  |
|--|---|--|
| <p>"...avaliação da organização escolar" (Q91, UC68)</p> <p>"...percentagens de sucesso" (E2,UC58)</p> | <p>"Avaliação dos processos e resultados da organização" (Q12, UC8)</p> | <p>"...analisa os resultados da aprendizagem e a organização escolar (...)" (Q89, UC24)</p> <p>"Aferição transversal do desempenho global" (Q95, UC30)</p> |

A subcategoria A4- *Rankings* dos resultados das escolas, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.8:

- No nível inicial, as UC relacionadas com os resultados dos *rankings* que evidenciam beneficiar algumas escolas em detrimento de outras e com a diferenciação dos alunos;
- No nível intermédio, as UC que identificam os resultados dos *rankings* baseados em dados;
- No nível de referência, as UC que referem os *rankings* como uma avaliação realizada por outras entidades não ligadas ao ME.

TABELA 3.8 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "RANKINGS DAS ESCOLAS "

| Nível inicial  | Nível intermédio                                   | Nível de referência  |
|--|--|--|
| "... na externa, mais nos rankings...vai-se beneficiar as escolas que têm melhores resultados" (E2, UC183) | "...rankings que são com base em dados" (E1, UC48) | "Avaliação que sai nos jornais, dos rankings das escolas" (E3, UC62) |

A subcategoria A5- Prestação de contas, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.9:

- No nível inicial, as UC que visam a prestação de contas como algo arbitrário, de acordo com situações de dificuldades com vista à atribuição de melhor verba, só no caso de serem melhoradas as condições de trabalho e o sistema de ensino. Estão também inseridas as UC que identificam a prestação de contas como algo subjetivo, devendo o seu destinatário ser o Ministério da Educação, enquanto entidade patronal dos professores;
- No nível intermédio, as UCs que visam a prestação de contas como um compromisso entre a avaliação externa e a autoavaliação, devendo esta ser prestada à comunidade escolar e ao Ministério da Educação;
- No nível de referência, as UC que caracterizam a prestação de contas como um processo natural, de especificação de verbas, uma forma de evitar desperdícios nas escolas e a demonstração de tudo o que são gastos das escolas.

TABELA 3. 9 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "PRESTAÇÃO DE CONTAS"

| Nível inicial | Nível intermédio | Nível de referência |
|---------------|------------------|---------------------|
|---------------|------------------|---------------------|

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>“...não sei se essa prestação de contas tem feedback... e se é efetivamente real” (E2, UC7)</p> <p>“...ao ME enquanto entidade patronal” (E3, UC18)</p> | <p>“... a avaliação externa coloca objetivos...a avaliação interna tenta trabalhá-los... e depois tem que prestar contas à avaliação externa” (E3, UC6)</p> <p>“...à comunidade escolar encarregados de educação , alunos no caso do secundário ” (E2, UC15)</p> | <p>“ os alunos dizem que precisam disto... aquelas verbas têm que ser especificadas” (E1, UC9)</p> <p>“... em todos os sentidos, isto tem que ser claro ...tudo o que é gastos de escolas tem que ser demonstrado” (E1, UC10)</p> |
|--|--|---|

### 3.4.2 Categoria B-Qualidade do serviço educativo

Esta categoria é composta por quatro subcategorias: B1- Melhoria contínua da prestação do serviço, B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas, B3- Controlo da qualidade do serviço prestado e B4-Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas.

A subcategoria B1- Melhoria contínua na prestação do serviço, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.10:

- No nível inicial, as UC que duvidam que a avaliação das escolas promova a melhoria contínua da prestação do serviço;
- No nível intermédio, as UC que acreditam que a avaliação das escolas promove a melhoria contínua da prestação dos serviços;
- No nível de referência, as UC que acreditam que a avaliação das escolas promove a melhoria contínua na prestação dos serviços, nomeadamente das práticas e das estratégias de ensino, e da qualidade das aprendizagens, assinalando indicadores de monitorização da melhoria contínua da prestação dos serviços.

TABELA 3.10 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "MELHORIA CONTÍNUA DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO"

| Nível inicial   | Nível intermédio   | Nível de referência  |
|---|--|--|
| <p>“...nem sempre promovem uma melhoria contínua ... porque consoante as diretrizes, assim são as melhorias” (E3, UC23)</p> | <p>“Sugestões consideradas para melhoria” (Q64, UC125)</p> <p>“melhoria do sistema” (E1, E2,UC1)</p> | <p>“Incentiva a melhorar todo o desempenho nos vários setores” (Q88,UC129)</p> <p>“...instrumento que permite melhorar as respostas educativas e a prestação dos serviços” (Q2, UC2)</p> |

A subcategoria B2- Práticas da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.11:

- No nível inicial, as UC que referem que a autoavaliação só é efetuada devido à existência da avaliação externa, que a prática de autoavaliação é um ato mecânico. Os instrumentos de autoavaliação enviados, são preenchidos de forma mecânica, não evidenciando a opinião dos professores. É um assunto com alguma resistência e desinteresse por parte destes. A prática da autoavaliação é um trabalho infrutífero que se resume à análise dos *rankings*, dos resultados da avaliação dos alunos, dos alunos que excluíram por faltas, sendo com estes dados elaborado e apresentado o relatório final.
- No nível intermédio, as UC que vêm na prática da autoavaliação um papel orientador, uma forma de definir metodologias, de planificar, de avaliar o funcionamento das escolas e que, para isso, deverá haver predisposição para melhorar;
- No nível de referência, as UC que referem que a prática da autoavaliação é um processo que permite melhorar as dinâmicas internas, de aferir procedimentos para a qualidade. Uma forma de gestão e funcionamento, que torna possível a autorregulação do trabalho realizado. É um processo que permite conhecer os processos e mecanismos desenvolvidos de forma a aferir a eficácia da escola/agrupamento. São apresentadas estratégias como por exemplo, a gestão do tempo para a realização do processo de autoavaliação.

*TABELA 3.11 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "MELHORIA CONTÍNUA DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO"*

| Nível inicial   | Nível intermédio   | Nível de referência   |
|---|--|---|
| <p>"...já fiz parte da equipa...achei que andava a fazer um trabalho infrutífero...era mais preencher quadros" (E2,UC180)</p> <p>"...os colegas marcam 4 ou 5 cruzeiros e fica feita a autoavaliação" (E3, UC167)</p> | <p>"...níveis de sucesso/insucesso no cumprimento a que se propôs" (Q19, UC11)</p> <p>"Avaliação do funcionamento das escolas em todas as dimensões" (Q141,UC47)</p> <p>"...quando fazemos as avaliações trimestrais,...a avaliação do plano de turma" (E3, UC210)</p> | <p>"...processo que permite à escola...melhorar as suas dinâmicas internas" (Q15, UC10)</p> <p>"Avaliação dos métodos de organização, gestão e funcionamento" (Q99, UC32)</p> <p>(...funcionamento das reuniões...se houver horas.....se o horário interferir....horas para reuniões no</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <i>“Sem a imposição ...corre-se o risco de não se realizar (Q19, UC113)</i> |  | <i>horário....poderia ser uma boa gestão onde se pudesse fazer a autoavaliação” (E2,UC218)</i> |
|---|--|--|

A subcategoria B3- Controlo da qualidade do serviço educativo, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.12:

- No nível inicial, as UC que se focam na avaliação dos pontos fortes e fracos do serviço educativo;
- No nível intermédio, as UC que mencionam que o controlo da qualidade do serviço educativo é um processo em constante adaptação, um controlo da qualidade do serviço prestado. Uma avaliação e análise que permitem a elaboração de ações de melhoria. O controlo da qualidade do serviço prestado é realizado nos finais de períodos comparando os resultados, se estão na média definida pelo agrupamento de escolas;
- No nível de referência, as UC que identificam o controlo da qualidade do serviço educativo como uma análise de todo o processo com o objetivo de melhorar os pontos fracos mantendo os fortes, conhecendo a razão dos pontos fracos. Este controlo é elaborado nas avaliações trimestrais e na avaliação do plano de turma.

*TABELA 3.12 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "CONTROLO DA QUALIDADE DO SERVIÇO EDUCATIVO"*

| Nível inicial  | Nível intermédio  | Nível de referência   |
|--|---|---|
| <i>“Permite ao agrupamento saber quais as suas fragilidades” (Q56, UC124)<br/>“...avaliar a qualidade do serviço educativo prestado” (Q50, UC14)</i> | <i>“...avaliação e análise interna de modo à elaboração de ações de melhoria” (Q99, UC107)<br/>“...no final do período faz-se o balanço comparando resultados escolares ...se estão na média que o agrupamento definiu” (E3, UC211)</i> | <i>“...fazer uma análise a todo o processo educativo” (Q3, UC52)<br/>“...é avaliar e ver o que é que não está bem, porque é que não está bem e tentar melhorar” (E3, UC5)</i> |

A subcategoria B4- Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.13:

- No nível inicial, as UC que referem que é difícil aferir o ambiente escola em termos de qualidade e que há elementos fechados;

- No nível intermédio, as UC que indicam que o clima organizacional pode ser analisado por uma equipa de professores no agrupamento. Que o envolvimento dos alunos nas atividades também conta para o clima organizacional.
- No nível de referência, as UC que indicam que o clima organizacional é um local onde as pessoas se sintam bem e tenham as condições (físicas, materiais e de relação) necessárias. Professores com boa formação e motivados, funcionários com formação e aptos para o que fazem, bons alunos, com notas superiores a “x”, que a escola esteja ligada à comunidade onde os alunos se sintam bem com vontade de aprender e descobrir. O bom clima organizacional deve partir do debate, da partilha, troca de ideias, num sistema aberto onde todos os intervenientes partilham as suas experiências em reuniões, onde haja ligação entre os intervenientes.

*TABELA 3.13 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "CLIMA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA/AGRUPAMENTO DE ESCOLAS*

| Nível inicial   | Nível intermédio   | Nível de referência  |
|---|--|--|
| “...se há articulação? Eu penso que não. Há aqui um elemento fechado” (E1, UC185) | “...isso deve ser analisado por uma equipa de professores...no agrupamento”(E2, UC127) | “Bons professores, com boa formação, motivados para aquilo que estão a fazer” (E1, UC33)<br>“Condições físicas, materiais e de relação” (E2, UC32) |

### 3.4.3 Categoria C-Regulação do processo educativo

Esta categoria é composta por quatro subcategorias: C1- Documentos/materiais relativos às práticas, C2- Metas de aprendizagem dos alunos, C3-Métodos/estratégias de ensino e C4-Currículo escolar.

A subcategoria C1-Documentos/matérias relativos às práticas, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.14:

- No nível inicial, as UC que referem existir muitas regras, que os documentos (PE, RI) são extensos e difíceis de interpretar. Existência de materiais relativos às práticas que ninguém usa;
- No nível intermédio, as UC que referem o controlo do cumprimento dos documentos enviados para os professores, nomeadamente o programa educativo

e o plano curricular, assim como, a necessidade de tempo para preparar a prática letiva e ser feita uma listagem de materiais.

- No nível de referência, as UC que referem a qualidade e quantidade de materiais para proceder às práticas, a gestão dos recursos humanos, os espaços e as ofertas educativas que se podem oferecer aos alunos. Haver espaços para as várias atividades. Toda a gestão inicia em sala de aula através dos materiais que o professor utiliza. Os documentos oficiais relativos às práticas são o plano estratégico, o plano educativo e o regulamento interno.

*TABELA 3.14 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "DOCUMENTOS/MATERIAIS RELATIVOS ÀS PRÁTICAS"*

| Nível inicial  | Nível intermédio  | Nível de referência   |
|--|---|---|
| <p><i>"O projeto educativo é tão grande, tão extenso, tem tanta folha, tanta informação, o que se tira de lá é o título, mais nada"</i> (E3, UC209)</p> <p><i>"...normalmente é fechado...existem muitas regras, muitos regulamentos internos, muitos projetos educativos"</i> (E1, UC104)</p> | <p><i>"...verificar se os documentos relativos às práticas letivas... estão a ser cumpridos"</i> (Q114, UC36)</p> <p><i>"...o professor deverá ter tempo para preparar a prática letiva"</i> (E2, UC56)</p> | <p><i>"...começa pela gestão que o professor faz da sua sala de aula e os materiais que utiliza"</i> (E2, UC206)</p> <p><i>"qualidade e quantidade de materiais à disposição para se proceder à nossa prática"</i> (E2, UC55)</p> |

A subcategoria C2- Metas de aprendizagem, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.15:

- No nível inicial, as UC que referem as metas como algo a atingir mesmo colocando em causa a aprendizagem do aluno;
- No nível intermédio, as UC que referem que as metas permitem melhorar o processo de aprendizagem.

*TABELA 3.15 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "METAS DE APRENDIZAGEM"*

| Nível inicial | Nível intermédio | Nível de referência |
|---------------|------------------|---------------------|
|---------------|------------------|---------------------|

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>“... falava-se em metas....os alunos que não atingissem....eram para descartar” (E3, UC24)</p> <p>“...acho que não é tão flexível como isso...estamos cingidos às metas” (E2, UC103)</p> | <p>(...)medidas que permitem melhorar o processo de aprendizagem. (Q120, UC37)</p> <p>“...com que os alunos tenham sucesso, não dando-lhes o sucesso” (E3, UC38)</p> <p>“...que os alunos se envolvam nas atividades...será só as notas que contam?” (E3, UC225)</p> |  |
|---|--|--|

A subcategoria C3- Métodos/estratégias de ensino, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.16:

- No nível inicial, as UC que demonstram dificuldades do professor no processo de aprendizagem dos alunos porque não há qualidade mas sim quantidade no ensino. O processo de aprendizagem depende do tipo de alunos e o objetivo do ensino é formar cidadãos iguais. As turmas são grandes e mistas e os programas não permitem dar qualidade ao ensino. Os alunos dos colégios e os do campo são diferentes no que se refere à aprendizagem;
- No nível intermédio, as UC que apelam à necessidade de conhecer os pré-requisitos dos alunos, nomeadamente o contexto social e apoios. Diversificar as estratégias de ensino como participar noutras atividades. A necessidade de partilha entre os professores, principalmente dos mais velhos, que têm muito mais para ensinar;
- No nível de referência, as UC relacionadas com estratégias para melhorar a aprendizagem dos alunos vistas como um processo de auto e hétero regulação das dinâmicas, tendo por base a capacidade de mudança do professor. Pedir a colaboração dos pais e encarregados de educação, lecionar os conteúdos de acordo com a idade mental das crianças.

TABELA 3.16 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "MÉTODOS/ESTRATÉGIAS DE ENSINO"

| Nível inicial  | Nível intermédio  | Nível de referência  |
|--|---|--|
| <p>“... não quer dizer que o ensino seja de qualidade, é mais quantidade do que qualidade” (E3, UC45)</p> <p>“...depende da “massa” que temos à frente...se forem alunos com capacidades, apoio em</p> | <p>“... tipo de alunos, meio de onde proveem, tipo de apoio que têm(...) (E2, UC54)</p> <p>“...sinto falta de falar com outros professores, partilhar experiências” (E3, UC146)</p> | <p>“...capacidade de auto e hétero regulação das dinâmicas inerentes ao processo de ensino e aprendizagem”(Q123, UC39)</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <i>casa.....é mais fácil praticar ensino “ (E2, UC46)</i> |  | <i>“...se as aprendizagens forem a medida da idade mental delas”(E3, UC93)</i> |
|---|--|--|

A subcategoria C4- Currículo escolar, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.17:

- No nível inicial, as UC que referem o currículo escolar desadequado às capacidades dos alunos. São demasiado formais para a idade mental deles, difíceis, abrangentes, desajustados e disfuncionais. Também estão desajustados em relação às ferramentas que existem. O cumprimento do currículo escolar retira qualidade ao ensino e tem que ser mexido. Existem áreas que deviam constar no currículo, como a cidadania e a constituição da República Portuguesa. Os manuais também não são claros. Falta de conhecimento acerca da autonomia da escola em poder alterar ou não o currículo, no entanto, se tal autonomia se verificar, poder ser mau devido à escola ficar conhecida pela escola dos currículos fáceis;
- No nível intermédio, as UC que referem a responsabilidade no cumprimento do currículo escolar, como sendo um caminho para o alcance de um objetivo. Este caminho necessita de adaptação no seu percurso, desde que se mantenha o seu conteúdo. Os conteúdos estão definidos e, de acordo com o projeto educativo, terá que ser adequado de acordo com os alunos;
- No nível de referência, as UC que referem com naturalidade a adaptação do currículo, por parte dos docentes, aos alunos e à comunidade. Embora se tenha que cumprir o currículo, o alcance dos objetivos pode ser de várias formas e isso depende da capacidade mental do professor. O cumprimento do currículo não tem que ser tão focado na avaliação sumativa mas sim na parte formativa, adaptado aos alunos.

*TABELA 3.17 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "CURRÍCULO ESCOLAR"*

|               |                  |                     |
|---------------|------------------|---------------------|
| Nível inicial | Nível intermédio | Nível de referência |
|---------------|------------------|---------------------|

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>“Se só a escola tiver autonomia para currículo acaba por seu mau...é a escola dos currículos pequenos...fáceis”(E3, UC137)</p> <p>“...o currículo previsto... completamente desadequado às capacidades dos alunos” (E2, UC79)</p> <p>“...os currículos já estão desatualizados em relação às ferramentas que existem” (E1, UC130)</p> | <p>“...depende das finalidades e dos objetivos do projeto educativo” (E2, UC132)</p> <p>“...temos que o cumprir...terá que ser adaptado à realidade dos alunos” (E1, UC89)</p> <p>“como um caminho a percorrer até chegar a um objetivo” (E3, UC121)</p> | <p>“...temos que ter a capacidade, enquanto docente, de adaptá-lo á realidades dos alunos e à comunidade envolvente” (E1, UC90)</p> <p>“...os programas não devem ser ajustados às escolas ....devem ser ajustados às crianças” (E3,UC138)</p> |
|--|--|--|

#### 3.4.4 Categoria D-Desenvolvimento profissional

Esta categoria é composta quatro subcategorias: D1- Reflexão sobre as práticas, D2- resultados da aprendizagem dos alunos, D3-Valorização profissional e D4-Formação contínua

A subcategoria D1- Reflexão sobre as práticas, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.18:

- No nível inicial, as UC centradas na reflexão como um exercício, uma introspeção, a avaliação do professor;
- No nível intermédio, as UC que identificam a reflexão como um processo sobre as práticas educativas, o funcionamento da escola, a qualidade dos serviços prestados, os procedimentos e desempenhos, sendo um processo de autoconhecimento interno;
- No nível de referência, as UC que identificam a reflexão como um processo contínuo, caracterizando variáveis como aspetos corretos e a melhorar, centradas nos objetivos. É um contributo para a promoção dos saberes. É necessário que se definam momentos para a reflexão e que haja seriedade no processo.

TABELA 3.18 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "REFLEXÃO SOBRE AS PRÁTICAS"

| Nível inicial  | Nível intermédio   | Nível de referência   |
|--|--|---|
| “...não ser ...fechado...” não, eu ensino bem, ele é | “processo de reflexão sobre as práticas educativas” (Q10, UC7) | “...no final do ano tenho que fazer um relatório das minhas práticas ...é um momento de reflexão...levo |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><i>que não aprendeu” (E3, UC144)</i><br/> <i>“um professor quando se avalia tem que ver...se está a conseguir cumprir o objetivo” (E3, UC165)</i></p> | <p><i>“É o processo de análise e reflexão que uma escola faz sobre as suas próprias práticas” (Q94, UC104)</i></p> | <p><i>o processo muito a sério” (E1, UC170)</i><br/> <i>“...a mudança, a capacidade da pessoa ver que não está bem...não fugindo muito da meta/objetivo” (E3, UC220)</i></p> |
|--|--|--|

A subcategoria D2 – Reflexão da aprendizagem dos alunos, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.19:

- No nível inicial, as UC que se baseiam na transição dos alunos e nos seus resultados como variável que avalia as escolas;
- No nível intermédio, as UC que evidenciam os resultados escolares como uma análise focada não só na aprendizagem mas também noutros aspetos;
- No nível intermédio, as UC focadas nos resultados da relação entre práticas/resultados, no desenvolvimento de competências sociais, autoavaliação e sucesso dos alunos.

TABELA 3.19 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "REFLEXÃO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS"

| Nível inicial  | Nível intermédio   | Nível de referência   |
|--|--|---|
| <p><i>“...todos os agrupamentos passam pelo resultado dos alunos que é isso que avalia as escolas” (E3, UC164)</i></p> | <p><i>“Análise dos resultados escolares dos alunos” (Q26, UC92)</i><br/> <input type="checkbox"/> <i>“Análise dos resultados escolares dos alunos” (Q26, UC92)</i></p> | <p><i>“Eu controlo porque sei aquilo que faço, ...eles dizem “sim, nós aplicamos” porque senão, não há parâmetro avaliativo (...) (E1, UC160)</i><br/> <i>“...notas escolares dos alunos aproveitamento/comportamento... saber estar, saber ser” (E1, UC51)</i></p> |

A subcategoria D3- Valorização profissional, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.20:

- No nível inicial, as UC relacionadas com a atribuição de culpas ao que acontece menos bem nas escolas. Os professores, enquanto cumpridores de ordens superiores, sentem problemas relacionados com o currículo, com as turmas

grandes, com a indisciplina e com a gestão do tempo para refletir e reunir. Sentem-se indignados com o que ouvem e sentem que não são ouvidos. Por vezes não é visível, nos resultados dos alunos, o trabalho do professor. Quem está no poder central não tem noção do que se passa nas escolas. A avaliação do professor pelos professores mais velhos é uma crítica ao trabalho do professor;

- No nível intermédio, as UC que refletem o esforço do professor em acompanhar as várias turmas, independentemente das suas características, e a responsabilidade em cumprir os parâmetros para posterior avaliação do professor;
- No nível de referência, as UC relacionadas com o controlo dentro da sala e a capacidade de adaptar os conteúdos de acordo com o grupo alvo. A mente aberta do professor, o registo daquilo que faz e a sua capacidade de se autoavaliar.

TABELA 3.20 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL"

| Nível inicial  | Nível intermédio  | Nível de referência  |
|--|---|--|
| <p>“...as mensagens que se transmite para os professores...sentem-se indignados” (E3, UC73)</p> <p>“É complicado...quem está no central não tem a perceção do que se passa em ambiente escola regional” (E1, UC74)</p> | <p>“se calhar o professor tem que fazer mais esforço do que um professor que apanhe uma turma boa” (E2, UC47)</p> <p>“...somos sujeitos a uma avaliação enquanto professor e eu tenho que cumprir aqueles parâmetros” (E1, UC106)</p> | <p>“...dentro da sala faço correr esse processo...tenho a capacidade de o adaptar” (E1, UC117)</p> <p>“Quando ele tem capacidades de se autoavaliar” (E3, UC162)</p> |

A subcategoria D4- Formação contínua, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.21:

- No nível inicial, as UC relacionadas com a monodocência em que o professor, ao lecionar as disciplinas, tem tendência mais para uma do que para outra. O facto de ter vários diplomas pode não ser sinónimo de facilidade de transmissão de conhecimentos. A formação contínua não deve ser baseada em horas para progressão da carreira. Por vezes os professores não têm interesse nas formações que tiram devido ao cansaço e, se o currículo permitisse, gostariam de tirar outras ações de formação;
- No nível intermédio, as UC relacionadas com a instituição que certifica a formação, a cultura geral e a licenciatura do professor. A escola/agrupamento de

escolas ao ter conhecimento das competências dos professores pode indicar qual a ação de formação mais proveitosa;

- No nível de referência, as UC que indicam que o professor, independentemente do conhecimento científico, deve arranjar forma fazer chegar aos alunos o conhecimento que tem. A formação contínua deve ser feita de acordo com as fragilidades do professor, para seu enriquecimento, porque é ele que controla o currículo e a regulação da sala de aula. A escola/agrupamento de escolas deve proporcionar formação com base na realidade educativa e o professor deve procurar a formação com base nas suas necessidades.

TABELA 3.21 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "FORMAÇÃO CONTÍNUA"

| Nível inicial   | Nível intermédio  | Nível de referência  |
|---|---|--|
| <p>"...nós fazemos formações... às vezes estamos cansados e aquilo não nos diz nada"(E3, UC145)</p> <p>"...formação contínua do professor.... não com "x" horas para progredir na carreira" (E2, UC150)</p> | <p>"O agrupamento só de conhecer...indica as formações a frequentar... mais proveitosa para este ou aquele professor(...)" (E2, UC156)</p> <p>"O agrupamento só de conhecer...indica as formações a frequentar... mais proveitosa para este ou aquele professor"(E2, UC156)</p> | <p>"... 50/50. A escola deve oferecer informação...base a realidade educativa; o professor...mais aso a descobrir, que não tenha competências" (E1, UC157)</p> <p>"...deveria partir mais do professor porque é ele que sente as suas necessidades" (E2, C155)</p> |

### 3.4.5 Categoria E- Autoavaliação das escolas

Esta categoria é composta por cinco subcategorias: E1- Análise da concretização do Projeto Educativo (PE), E2- Documentos relevantes de autoavaliação, E3- Resultados do processo de autoavaliação, E4-Equipas de autoavaliação e E5-Órgão responsável pelo processo de autoavaliação

A subcategoria E1- Análise da concretização do PE, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.22:

- No nível inicial, as UC centradas na autoavaliação;
- No nível intermédio, as UC relacionadas com a avaliação do desempenho da escola;

- No nível de referência, as UC que evidenciam a análise de dados de procedimentos e desempenho, à análise do processo educativo e à consecução das metas/objetivos.

TABELA 3.22 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "ANÁLISE DA CONCRETIZAÇÃO DO PROJETO EDUCATIVO"

| Nível inicial   | Nível intermédio   | Nível de referência   |
|---|--|---|
| <p>"... avaliação que a escola faz de si própria" (Q50, UC94)</p> <p>"Avaliação interna" (Q6, Q64, Q83, Q125, Q127, UC83)</p> | <p>"Processo onde uma equipa interna... desenvolve ações de avaliação do desempenho escolar" (Q89, UC101)</p> <p>"Forma de regulação dos desempenhos a todos os níveis" (Q98, UC106)</p> | <p>"Análise do que foi feito e como foi feito" (Q14, UC89)</p> <p>"...própria escola sobre a consecução das suas metas/objetivos" (Q19, UC91)</p> |

A subcategoria E2- Documentos relevantes de autoavaliação, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.23:

- No nível inicial, as UC que evidenciam desconhecimento dos nomes dos documentos e não acreditam nos procedimentos da autoavaliação;
- No nível intermédio, as UC que demonstram conhecer os nomes dos documentos relevantes de autoavaliação mas não por completo;
- No nível de referência, as UC que evidenciam conhecer os documentos relevantes para o processo de autoavaliação.

TABELA 3.23 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "DOCUMENTOS RELEVANTES DE AUTOAVALIAÇÃO"

| Nível inicial  | Nível intermédio   | Nível de referência   |
|--|--|---|
| <p>"Documentos estruturantes" (Q13, Q46, Q49, UC152)</p> <p>"...os documentos são os tais preenchimentos dos balanços mas com estratégias" (E2, UC207)</p> | <p>"Contrato de Autonomia e Projeto Educativo" (Q33, UC154)</p> <p>"...plano estratégico da escola, plano educativo e regulamento interno" (E1, UC205)</p> | <p>Projeto Educativo. (Q10, Q11, Q12, Q15, Q19, Q26, Q50, Q56, Q72, Q82, Q84, Q87, Q88, Q89, Q94, Q99, Q111, Q112, Q113, Q114, Q120, Q123, Q124, Q127, Q136, Q137, UC150)</p> <p>"...plano anual de atividades, projeto educativo" E3, UC208)</p> |

A subcategoria E3- Resultados do processo de autoavaliação, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.24:

- No nível inicial, a UC que refere os aspetos positivos e negativo da ação do agrupamento;
- No nível intermédio, a UC que é o conjunto de procedimentos para verificar se a escola está a evoluir;
- No nível de referência, as UC que referem que os resultados do processo de autoavaliação consistem na validação e análise do desempenho e das práticas da escola, de forma a promover a sua melhoria contínua. Posteriormente, o processo deve ser gerido de acordo com o sucesso alcançado da escola e dos alunos.

TABELA 3.24 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "RESULTADOS DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO"

| Nível inicial   | Nível intermédio   | Nível de referência  |
|---|--|--|
| <i>"Aspetos positivos e negativos da ação do agrupamento"</i> (Q92, UC27) | <i>"Conjunto de procedimentos que servem para se aferir se a escola como instituição está a evoluir"</i> (Q113, UC109) | <i>"Validação e análise dos trabalhos realizados. Promover a melhoria contínua"</i> (Q2,UC51)<br><i>"...depois, gestão de que é que tudo isso contribui para o sucesso daquela escolas e dos alunos"</i> (E3, UC224) |

A subcategoria E4- Equipas de autoavaliação, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.25:

- No nível inicial, as UC centradas na avaliação dos vários intervenientes do processo educativo por elementos pertencentes ao agrupamento;
- No nível intermédio, as UC que se referem às equipas de autoavaliação por grupo de docentes, comunidade escolar, professores e comunidade escolar.

TABELA 3.25 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "EQUIPAS DE AUTOAVALIAÇÃO"

| Nível inicial  | Nível intermédio   | Nível de referência |
|--|--|---------------------|
| <i>"feita por elementos pertencentes ao agrupamento"</i> (Q56, Q88, Q90, Q102, UC96) | <i>"professores e restante comunidade escolar autoavaliam-se"</i> (Q9, UC85)<br><i>"Avaliação feita por um grupo de docentes"</i> (Q92, Q135, UC103) |                     |

A subcategoria E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.26:

- No nível inicial, as UC que não indicam o órgão responsável;
- No nível intermédio, as UC que indicam o órgão responsável, mas não totalmente;
- No nível referência, as UC que indicam o órgão responsável pelo processo de autoavaliação da escola/agrupamento de escolas.

*TABELA 3.26 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "ÓRGÃO RESPONSÁVEL PELO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO"*

| Nível inicial  | Nível intermédio   | Nível de referência   |
|--|--|---|
| “Conselho Pedagógico e Diretor” (Q147, UC176)<br>“Diretor e adjuntos” (Q135, | “Conselho Pedagógico” (Q56, Q90, Q98, UC155)<br>“Observatório da Qualidade” (Q50, UC162)<br>“Direção e Conselho Geral e comissão de avaliação” (Q125, UC173) | “Conselho Geral” (Q7, Q11, Q46, Q49, Q65, Q82, Q114, Q137, UC154) |

### 3.4.6 Categoria F- Organização e gestão escolar

Esta categoria é composta por duas subcategorias: F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escola e F2- Liderança.

A subcategoria F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.27:

- No nível inicial, as UC que demonstram alguma preocupação e desconfiança em relação à estrutura hierárquica do sistema de ensino. Preocupações relacionadas com a municipalização do sistema; com o cumprimento e clareza das ordens a cumprir; com a clareza dos documentos; com a clareza dos objetivos; com a dificuldade em colocar os conteúdos em prática devido ao nº de alunos por turma; com o conhecimento prático de quem delega as ordens/objetivos; com o tempo para preparação das aulas; com o reforço de materiais; e com os critérios de seleção das pessoas para determinado cargo;
- No nível intermédio, as UC conhecedoras da hierarquia dos órgãos em relação à escola/agrupamento;

- No nível intermédio, as UC que conhecem e respeitam a hierarquia do sistema educativo ao nível local e central, não hesitando quem contactar e quando contactar em caso de necessidade.

TABELA 3.27 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "ESTRUTURA HIERÁRQUICA DA ESCOLA/AGRUPAMENTO DE ESCOLAS"

| Nível inicial  | Nível intermédio   | Nível de referência  |
|--|--|--|
| <p>"...acho que o projeto educativo deve vir mais claro do ME, deve ter diretrizes fortes e claras....simples" (E3, UC36)</p> <p>"...não quero que isto seja desviado e entremos numa coisa chamada de municipalização" (E2, UC16)</p> | <p>"espaço físico, recursos humanos...delego tudo para eles ... tem x professores, vai fazer aquilo, preciso de equipamento para a sala" (E1, UC197)</p> <p>"...medida base devia vir do ME...deve haver um caminho" (E3, UC115)</p> | <p>"...temos uma entidade que é o ME...direções regionais...diretores da escola e depois os professores"(E3, UC68)</p> <p>"...há determinados procedimentos...passar para o meu coordenador que depois irá levar a pedagógico, a órgão competentes, até à direção" (E1, UC197)</p> |

A subcategoria F2-Liderança, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.28:

- No nível inicial, a UC que refere que ainda não existe abertura de quem gere;
- No nível de referência, a UC que indica a Direção da escola/agrupamento de escolas como guia do caminho certo.

TABELA 3.28 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DA "LIDERANÇA"

| Nível inicial   | Nível intermédio | Nível de referência   |
|---|------------------|---|
| <p>"...quando houver abertura suficiente, aqui também entramos com que gere"(E2, UC182)</p> |                  | <p>"boa Direção que nos guie no caminho certo" (E1, UC53)</p> |

### 3.4.7 Categoria G – Avaliação externa das escolas

Esta categoria é composta por três subcategorias: G1- Metodologia da IGEC para avaliar as escolas, G2- Relatório da avaliação externa e G3- Equipa de avaliação externa.

A subcategoria G1- Metodologia da IGEC para avaliar as escolas, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.29:

- No nível inicial, as UC relacionadas com a imposição da autoavaliação por parte da Inspeção Geral da Educação e Ciência. Que a IGEC avalia outras componentes, sem especificar;
- No nível intermédio, as UC que demonstram a utilidade da avaliação externa na avaliação de outras componentes relacionadas com a gestão e as verbas que a escola/agrupamento de escolas recebe;
- No nível de referência, as UC que demonstram conhecer os critérios/parâmetros da IGEC na avaliação externa das escolas.

TABELA 3.29 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "METODOLOGIA DA IGEC PARA AVALIAR AS ESCOLAS"

| Nível inicial  | Nível intermédio   | Nível de referência   |
|--|--|---|
| <p>"...obriga que se efetue uma compatibilização entre objetivos e concretizações"(Q72, UC127)</p> <p>"Pressiona a escola a fazer a sua autoavaliação" (Q123, UC143)</p> | <p>"... consegue ver processos e falhas com mais facilidade" (Q92, UC133)</p> <p>"além dos resultados, a avaliação externa avalia outros aspetos: a gestão, mesmo ao nível da verba que a escola recebe" (E3, UC222)</p> | <p>"...de acordo com determinados parâmetros" (Q102, UC72)</p> <p>"...avaliação executada de acordo com determinados critérios pré definidos (Q102, UC33)</p> |

A subcategoria G2- Relatório da avaliação externa, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.30:

- No nível inicial, as UC relacionadas com uma visão simplista do relatório externo como o de dar pistas para o processo de autoavaliação, de definir prioridades e apontar o desempenho menos bom;
- No nível intermédio, as UC relacionadas com a obtenção de feedback sobre o processo educativo, em que constam as melhorias a fazer e os pontos fortes e fragilidades. O relatório da avaliação externa transmite indicadores;
- No nível de referência, as UC relacionadas com a definição de estratégias para a implementação de melhorias no processo.

TABELA 3.30 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE "RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO EXTERNA"

| Nível inicial   | Nível intermédio                                      | Nível de referência   |
|---|---|---|
| <p>"Dá pistas para a organização do processo" (Q125, UC144)</p> | <p>"...método de obter feedback sobre o processo"</p> | <p>"...sugere as áreas... incidir prioritariamente" (Q120, UC141)</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| “...aponta o desempenho menos bom” (Q91, UC132) | educativo para efetuar reajustes” (Q72, UC19)<br>“Documentos onde constam as melhorias a fazer, o desempenho organizacional”(Q91, UC102) | “Ajuda a definir estratégias” (Q121, UC142) |
|---|--|---|

A subcategoria G3- Equipas de avaliação externa de escolas, compreende as seguintes unidades de contexto, sintetizadas na Tabela 3.31:

- No nível inicial, as UC que se referem à equipa como “estranha à escola”;
- No nível intermédio, as UC que se referem à equipa por “pessoal externo”, “equipa externa do ME”, “entidades exteriores à Direção”;
- No nível de referência, a UC que identifica que a equipa externa atua em articulação com estruturas internas da escola.

*TABELA 3.31 HIPÓTESE DE PROGRESSÃO DE “EQUIPAS DE AUTOAVALIAÇÃO DAS ESCOLAS”*

| Nível inicial                            | Nível intermédio   | Nível de referência   |
|--|--|---|
| “entidade estranha à escola” (Q26, UC59) | “Entidades exteriores à direção que avaliam o desempenho da gestão e funcionamento” (Q64, UC62)<br>“...equipa externa do ME vem avaliar o funcionamento de um agrupamento de escolas” (Q1, UC50) | “atuam em articulação com estruturas internas da escola” (Q125, UC76) |

O processo de categorização das categorias emergentes dos resultados da análise de conteúdo foram descritas sem hierarquia e numeradas de acordo com o seu surgimento. Procedeu-se à elaboração da hipótese de progressão e análise por categoria e subcategoria. Procedeu-se a interpretação das categorias por nível de perceção, inicial, intermédio e de referência, cuja análise segue no próximo ponto.

### *3.5 Interpretação das categorias de acordo com o nível de perceção*

#### *3.5.1 Nível de perceção inicial*

O nível inicial da percepção dos professores acerca da avaliação das escolas é caracterizado pela informação de que a avaliação externa e a autoavaliação têm diferentes propósitos. A avaliação externa tem como propósitos medir, comparar e aferir se as escolas correspondem aos padrões nacionais, não sendo referidos os propósitos da autoavaliação, apenas que são diferentes. A emissão dos juízos da eficácia das organizações escolares são calculados dos resultados escolares, com os quais se realizam médias de desempenho, calculando-se as percentagens de sucesso/insucesso. Estes juízos dão origem aos *rankings* das escolas, que beneficiam algumas em detrimento de outras. O objetivo da avaliação externa de “prestação de contas” deve ser dada ao Ministério da Educação enquanto entidade patronal dos professores. A prestação de contas deve ser dada apenas pelas escolas que têm dificuldades financeiras, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho e o sistema de ensino. A metodologia da IGEC na avaliação das escolas é impor a autoavaliação, avaliando outras componentes que a autoavaliação não avalia, fornecendo o relatório externo que ajuda a definir prioridades e apontar o desempenho menos bom da ação da escola/agrupamento de escolas. A avaliação externa é realizada por uma equipa “estranha à escola”.

A qualidade do serviço educativo está relacionada com a melhoria contínua da prestação dos serviços e a avaliação das escolas nem sempre promove essa melhoria.

A autoavaliação das escolas é a avaliação interna em que, através de documentos estruturantes, os vários intervenientes do processo educativo fazem gráficos acerca dos aspetos negativos e positivos da ação do agrupamento. Quem delega as ordens/objetivos deveria possuir conhecimento prático do que é o ensino. Existe falta de objetivos claros e coerência das ordens a cumprir, acompanhados por documentos complexos que originam dificuldade em colocar o ensino em prática. Deveria haver critérios para seleccionar as pessoas para determinado cargo. A municipalização do sistema de ensino é um problema acerca de quem é que vai gerir as escolas e contratar os professores. É necessária abertura de quem gere as escolas/agrupamento de escolas.

A prática da autoavaliação nas escolas é um ato mecânico, assunto de resistência e desinteresse por parte do professor, que nem sempre consegue transmitir a opinião nos instrumentos que recebe para autoavaliação. É um trabalho infrutífero que se resume à elaboração do relatório de autoavaliação baseado na análise dos *rankings*, dos alunos que excluíram por faltas e dos resultados escolares, cujo controlo é feito através da avaliação dos pontos fortes e fracos. A prática da autoavaliação nas escolas só é realizada pela

pressão da avaliação externa. É difícil medir o ambiente da escola em termos de qualidade e existem elementos fechados.

A regulação do serviço educativo tem por base a estrutura e o conteúdo do currículo escolar. Este é difícil, abrangente, desajustado, disfuncional e demasiado formal para a idade mental dos alunos e para as ferramentas que existem. Existe a necessidade de mexer no currículo escolar inserindo áreas como a Cidadania e a Constituição da República Portuguesa. Se as escolas tivessem autonomia para alterar o currículo teria as suas desvantagens como ser conhecida pela “*escola dos currículos fáceis*”. A existência de regras e documentos extensos e difíceis de interpretar, colocam em causa cumprimento do currículo escolar porque existem metas a atingir. Existe quantidade e não qualidade de ensino. As turmas são grandes e mistas e o objetivo é formar cidadãos iguais. Os alunos dos colégios são diferentes dos do campo no que se refere à aprendizagem. Os manuais também não são claros e, nas escolas, existem materiais que ninguém usa.

O desenvolvimento profissional do professor centra-se na reflexão e na introspeção sobre as práticas educativas e, nem sempre, existe tempo para a sua realização. Os professores cumprem ordens superiores e sentem os prolemas relacionados com o currículo escolar, a composição das turmas, a indisciplina e a gestão do tempo. Sentem-se indignados porque nem sempre são ouvidos e nem tudo o que acontece de menos bom nas escolas, é culpa deles. A avaliação das escolas baseia-se na transição e nos resultados dos alunos que nem sempre demonstram o trabalho desenvolvido pelo professor em contexto sala de aula. A formação contínua nem sempre é profícua devido ao cansaço e ao tema da formação. Os diplomas obtidos nas formações não são sinónimo de facilidade de transmissão de conhecimento e não deve ser baseada em horas para progressão na carreira. A monodocência é outro aspeto a ter em conta na aprendizagem dos alunos pelo facto do professor ter mais gosto por determinada disciplina em detrimento de outras, fazendo com que os alunos estejam menos preparados em determinada disciplina, no ano seguinte.

### *3.5.2 Nível de percepção intermédio*

O nível intermédio da percepção dos professores acerca da avaliação das escolas é caracterizado pela informação sobre o sistema educativo como um processo contínuo de recolha de informação através dos processos e resultados escolares. A emissão dos juízos da eficácia relacionam-se com os aspetos positivos e negativos da ação do agrupamento,

com a aferição se as práticas são as mais adequadas, assim como a eficácia das medidas implementadas. Os *rankings* das escolas são baseados em dados e o objetivo da avaliação externa de “*prestação de contas*” é um compromisso com a autoavaliação que serve para informar a sociedade e o Ministério da Educação.

A autoavaliação é realizada pela comunidade escolar e incide na avaliação do desempenho da escola através dos documentos. Os resultados do processo correspondem à validação e análise das práticas numa perspetiva de melhoria contínua, gerindo o processo de acordo com o sucesso da organização e dos alunos, monitorizado pelo órgão responsável hierarquicamente legitimado. A avaliação externa é realizada por uma equipa externa, do Ministério da Educação. Esta avaliação é importante porque avalia outras componentes como a gestão e as verbas recebidas pela escola, emitindo o relatório com todo o *feedback* do processo educativo, evidenciando a melhorias a fazer.

A avaliação das escolas promove a melhoria contínua na prestação dos serviços. A autoavaliação das escolas tem um papel orientador que ajuda a definir metodologias e ter conhecimento do funcionamento das escolas. Para tal é necessário que haja predisposição para a melhorar. O controlo da qualidade do serviço educativo é realizado nos finais de período através da comparação das médias dos resultados escolares (não só das notas mas também do envolvimento dos alunos nas atividades) definidos pelo agrupamento, permitindo a elaboração de ações de melhoria.

A regulação do processo educativo pode ser realizado através do controlo do cumprimento dos documentos (projeto educativo e plano curricular) enviados para os professores, desde que haja tempo para preparar a prática letiva. Para que haja regulação do processo é necessário haver listagem de materiais para as atividades. O facto de haver metas escolares permite melhorar o processo de aprendizagem desde que se conheça o contexto social e outros pré-requisitos dos alunos. Para tal, é necessário que haja diversificação das estratégias de ensino e partilha entre professores. O cumprimento do currículo escolar é o caminho para o alcance de um objetivo, havendo a necessidade de adaptação no seu percurso. Os conteúdos estão definidos e, de acordo com o projeto educativo, deverá ser adequado aos alunos.

A reflexão acerca das práticas educativas, dos resultados escolares dos alunos e do funcionamento da escola é uma forma de autoconhecimento e desenvolvimento profissional. Cabe ao professor acompanhar as várias turmas independentemente das suas

características. A formação contínua do professor deve ser avaliada através da instituição que certifica a ação de formação. Deve haver, na escola/agrupamento de escolas, conhecimento das competências dos professores para que esta possa indicar a ação de formação mais vantajosa.

### 3.5.3 *Nível de percepção de referência*

O nível referência da percepção dos professores acerca da avaliação das escolas é caracterizado pela avaliação dos processos e resultados da aprendizagem e do desempenho geral. É um processo de conhecimento das políticas educativas e do desempenho da escola, que permite a emissão de juízos referentes à eficácia da organização escolar. Estes juízos visam informar a sociedade geral acerca do desempenho das escolas e da sua relevância na sociedade. Os *rankings* são realizados por entidades não pertencente ao ME. O objetivo da avaliação externa de “*prestação de contas*” é fundamental para que sejam demonstrados os gastos das escolas e especificadas as verbas.

A avaliação das escolas promove a melhoria contínua ao nível das práticas, da qualidade da aprendizagem e das estratégias. Para que seja avaliada a melhoria contínua das escolas, são necessários indicadores de monitorização, sendo por isso a prática da autoavaliação um processo que torna possível a autorregulação do trabalho desenvolvido, permitindo conhecer processos e mecanismos, numa perspetiva de melhorar as dinâmicas internas da organização escolar.

Os procedimentos da IGEC para avaliação externa são iguais para todas as escolas. Quando se dirige às escolas, rege-se por parâmetros e critérios predefinidos. As equipas atuam em articulação com as estruturas internas da escola, contribuindo o relatório da avaliação externa para definir estratégias e implementar melhorias no processo.

A análise de concretização do projeto educativo tem como referência a análise de dados de procedimentos e desempenho. Esta análise consiste na avaliação do alcance das metas e concretização dos objetivos predefinidos. Esta análise é importante para o processo de autoavaliação das escolas. Os documentos relevantes para o processo de autoavaliação são o projeto educativo, o regulamento interno e o plano anual de atividades. Os resultados do processo de autoavaliação consistem na validação e análise do desempenho, de forma a promover a melhoria contínua. Todo o processo de autoavaliação é gerido

pelo Conselho Geral, órgão responsável pelo processo de autoavaliação da escola/agrupamento de escolas.

O controlo da qualidade do serviço educativo visa a análise de todo o processo com o objetivo de melhorar os pontos fracos, conhecendo os processos/procedimentos que os originaram, mantendo os fortes. Este controlo pode ser elaborado nas reuniões trimestrais e na avaliação do plano de turma.

O clima organizacional numa escola é um clima em as pessoas se sintam bem e tenham as condições (físicas, materiais e de relação) necessárias. A quantidade e qualidade de materiais para proceder às práticas educativas, a gestão dos recursos humanos, os espaços diversificados para as diferentes atividades e as ofertas educativas, são fatores muito importantes para o bom clima organizacional. Este clima deve partir da troca de ideias, num sistema aberto, onde todos os intervenientes partilham as suas experiências. Ao nível da escola, é a Direção que guia todo o pessoal docente e não docente no caminho certo e, ao nível central, é o Ministério da Educação. Conhecer a estrutura hierárquica da escola e do sistema educativo central também é fundamental.

A gestão que o professor faz da sala de aula é um fator relevante para a gestão da quantidade e qualidade dos recursos materiais. Também é muito importante que o professor conheça a estrutura e o conteúdo dos documentos oficiais: plano estratégico, projeto educativo e regulamento interno.

As estratégias para melhorar a aprendizagem têm por base a capacidade de mudança do professor, devendo este lecionar os conteúdos de acordo com a idade mental dos alunos. A adaptação do currículo escolar, embora se tenha que manter o conteúdo, pode ser lecionado de várias formas, não sendo tão focado na avaliação sumativa, mas sim na parte formativa, atingindo-se os objetivos propostos. Para tal, a reflexão do professor focada na relação entre práticas e resultados, no desenvolvimento de competências sociais e sucesso dos alunos, deverá ser um processo contínuo, capaz de identificar as variáveis corretas e/ou a melhorar, centradas nos objetivos. Este processo consiste na promoção de saberes e de autoconhecimento e autoavaliação do professor. É necessário que se definam momentos para a reflexão e que haja sinceridade no processo, sendo a mente aberta do professor e o seu registo as variáveis a ter em conta.

Independentemente do conhecimento científico do professor é necessário ter a capacidade de fazer chegar esse conhecimento aos alunos. A formação contínua deverá ser realizada

de acordo com as suas fragilidades/necessidades e deve partir da iniciativa do professor, devendo a escola proporcionar formação com base na realidade educativa. A formação contínua é muito importante porque é o professor que controla o currículo escolar e a regulação dentro da sala de aula.

## *Conclusões*

O presente estudo visou conhecer as perceções dos professores acerca da avaliação das escolas, tendo para tal sido avaliadas as perceções dos professores, dos ensinos básico e secundário, de um agrupamento de escolas. O processo como estes professores selecionam, organizam e interpretam a informação acerca da avaliação das escolas foi alcançado através da identificação das perceções de 53 professores no estudo exploratório, e 3 no estudo de caso, sobre o tema da “avaliação das escolas”.

Considerou-se o tipo de perceção conceptual (Goodwin e Hernandez, 2000), pois a investigação desenvolveu-se no sentido de conhecer as perceções que os professores têm sobre o conhecimento do tema “avaliação das escolas” para a realização da sua atividade, quer individual, quer em grupo.

Considera-se que foi atingido o objetivo de elaborar uma hipótese de progressão de três níveis com as perceções destes professores sobre a avaliação das escolas, quer ao nível do instrumento metodológico, quer ao nível das perceções propriamente ditas, como resultados.

No nível inicial, a perceção destes professores acerca da avaliação das escolas está maioritariamente centrada nos resultados dos alunos e no relatório da avaliação externa, colocando-se o professor, maioritariamente, fora do processo. Neste nível verificou-se a existência de algum desconhecimento acerca da estrutura organizacional do sistema educativo, sendo interpretada por uma conceção formal em que a escola/Ministério Educação “ordena” e o professor “faz”. As decisões são tomadas nos serviços centrais do Ministério da Educação e legisladas através da legislação, devendo ser aplicada nas organizações escolares, não havendo autonomia para a adaptar à realidade escolar. O alcance da meta da organização escolar centra-se nos resultados escolares dos alunos, sendo esta a característica principal da eficiência organizativa.

No nível intermédio, a percepção destes professores acerca da avaliação das escolas, vê-a como um processo, com procedimentos e resultados, no entanto, sem a noção total da origem das diretrizes, dos documentos, das fases do processo, dos nomes e objetivos dos documentos e dos órgãos hierárquicos. Verificou-se troca dos nomes dos documentos do carácter programático/institucional e de carácter operacional/instrumental (Azevedo *et al.*, 2010) e da estrutura organizacional, nomeadamente o órgão responsável da autoavaliação da escola/agrupamento de escolas, os procedimentos de autoavaliação e as funções da equipa de autoavaliação.

No nível de referência, a percepção destes professores acerca da avaliação das escolas é vista como um processo de melhoria contínua, estando ao alcance da comunidade educativa, toda a informação referente aos procedimentos da avaliação externa. Neste nível, verificou-se conhecimento das fases, dos procedimentos, dos documentos concretos, da hierarquia de tarefas e funções da avaliação externa e autoavaliação das escolas, tendo a noção que o processo deva ser monitorizado e que está em constante mutação, sendo o professor é um dos atores dinamizadores do processo.

Das subcategorias emergentes da análise de conteúdo, são evidenciadas as percepções acerca do Currículo escolar pela maior quantidade informação obtida, salientando a informação de Gáirin (1990), em que, para planificar um currículo devem ser estipulados os níveis de *estratégico, tácito e operacional*.

Verificou-se inexistência de dados relativos às subcategorias “Metas da aprendizagem” e “Equipas de autoavaliação” no nível de referência, bem como “Liderança” no nível intermédio. Referente à subcategoria “Metas da aprendizagem”, no nível de referência, estariam unidades de contexto que se centrassem primeiramente nos alunos e, depois, na definição de estratégias de ensino para o alcance das metas. Na subcategoria “Equipas de autoavaliação”, no nível de referência constariam unidades de contexto que se referissem à equipa de autoavaliação como membros da comunidade educativa da escola/agrupamento de escolas, com sentimentos de pertença. No que se refere à subcategoria “Liderança”, a ausência de informação no nível intermédio prende-se com o facto de não terem emergido unidades de contexto relacionadas com o papel da liderança na organização e gestão da escola/agrupamento de escolas.

Conclui-se que, após a análise dos dados, as percepções destes professores sobre a avaliação das escolas são mais orientadas para a função e tarefa de professor na

escola/sala de aula (docência) e menos para atividades relacionadas com a avaliação externa e autoavaliação das escolas (avaliadores). Por vezes, no decorrer das entrevistas, verificou-se que o tema de “avaliação das escolas” era levado para o campo da avaliação de desempenho do professor e/ou avaliação dos alunos. Esta situação pode ser investigada em estudos futuros.

As políticas educativas e a legislação são objetivas acerca da avaliação das escolas. Com o presente estudo foi criada a oportunidade de proporcionar a reflexão dos professores acerca do nível de posicionamento, na hipótese de progressão, podendo, caso o pretendam, avançar. Desta forma, é possível criar uma janela de informação sobre o tema.

A limitação desta investigação sobre as perceções dos professores acerca da avaliação das escolas consiste em ter sido realizada com professores e líderes intermédios (que também são professores), não tendo sido tratados os dados separadamente. Numa investigação futura será interessante conhecer as perceções dos líderes das escolas acerca do tema da avaliação das escolas.

Como contributo para investigações futuras com hipóteses de progressão, proponho estudar as perceções dos professores acerca do tema “Avaliação” e conhecer as perceções dos líderes de topo e intermédios das organizações escolares acerca do tema “Avaliação das escolas”.

Considero que os professores tenham de fazer um esforço para conhecer as atividades e os processos inerentes à autoavaliação e avaliação externa das escolas. No entanto, considero da mesma forma, a necessidade de adaptação dos conceitos técnicos de gestão dos modelos de avaliação fechados (Alaíz, 2007), para a linguagem dos professores. Conhecer as perceções dos professores, estruturá-las e articulá-las é a condição de partida para que se envolvam nas atividades e processos de avaliação das escolas e sintam que o processo é deles também.

Considero também que, a organização escolar que acredite na autoavaliação das escolas como o caminho para a melhoria contínua do sistema educativo, carece de reforço na oferta de ações contínuas de formação de curta duração, baseadas nas necessidades internas, nomeadamente: definir e identificar objetivos tácitos e objetivos operacionais da autoavaliação; caracterizar e definir funções para as atividades de autoavaliação; definir estratégias de mensuração das atividades inerentes ao processo de autoavaliação; saber a

estrutura, o conteúdo, e utilidade dos processos de autoavaliação; conhecer a relação entre a avaliação externa e autoavaliação no processo de avaliação das escolas.

Espero com esta investigação ter contribuído para a produção de efeitos e resultados concretos, proporcionando aos gestores das escolas uma melhor tomada de decisão no sentido de: aferir as necessidades de formação contínua dos professores; inferir ações de formação baseadas nas necessidades internas; adequar os objetivos estratégicos, tácitos e operacionais; aumentar o envolvimento e a participação dos professores nos processos de avaliação; e melhorar os procedimentos de autoavaliação. Aos professores espero ter contribuído para melhorar o conhecimento acerca dos processos de avaliação externa e autoavaliação das escolas.

Para o sistema educativo português, espero ter contribuído para o desenvolvimento da perspetiva de colaboração entre a avaliação externa e a autoavaliação, assente na reciprocidade crítica e dialética.

### *Referências bibliográficas*

Alaíz, V. (2007). Autoavaliação das escolas? Há um modelo recomendável? *Correio da Educação*, 301. [www.academia.edu](http://www.academia.edu) (17/07/2017).

Alaíz, V., Góis, E., Gonçalves, C. (2003). *Autoavaliação das escolas – Pensar e Praticar*. Porto: Edições Asa, Coleção Guias Práticos.

Almeida, L., Freire, T. (2008). *Metodologia da investigação em Psicologia da Educação* (5ªed.). Braga: Psiquilibrios Edições.

Arksey, H., Knight, P. (1999). *Interviewing for Social Scientists*. London: Sage publication.

Arnal, J., Del Rincón, D., Latorre, A. (2001). *Investigación educativa: fundamentos y metodología*. Barcelona: Labor.

Azevedo, J. M. (2005). *Estudo sobre “Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos”*. [www.cnedu.pt](http://www.cnedu.pt) (29/06/2016).

Azevedo, J. M., Carravilla, M. A., Clímaco, M. C., Oliveira, J. F., Oliveira, P. G., Sarrico, C. (2006). *Relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas*. Lisboa. Ministério da Educação.

Azevedo, R.; Fernandes, E.; Lourenço, H.; Barbosa, J.; Silva, J.M.; Costa, L.; Nunes, P.S. (2011). *Projetos educativos: elaboração, monitorização e avaliação – Guião de apoio*. Agência Nacional para a Qualificação, I.P.

- Bardin, L. (1994). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (2003). Regulação e desregularização nas políticas educativas: tendências emergentes em estudos de educação comparada. In João Barroso (Org.). *A Escola Pública – Regulação, desregulação e privatização*, 19-48. Porto: ASA.
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as Escolas: Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: ASA Editores, S.A.
- Brandão, D., Silva, R. A. (2008). Avaliação Educadora. In L. A. Ferraro Jr. (Org.), *Encontros e Caminhos: formação de educadoras (es) ambientais e coletivos educadores*. Volume III. Brasília. <http://institutofonte.org.br> (11/07/2016).
- Buendía, L., Colas, P., Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Clímaco, M. C. (2005). *Avaliação de Sistemas em Educação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Correia, J. R. A. (2011). *Avaliar para melhorar a escola: pontos de vista dos professores sobre a organização e as práticas de ensino*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa.
- Creado, N. (2013). *Representações Sociais e Percepções de Liderança em equipas de investigação científica*. Tese de Mestrado. Instituto Politécnico de Castelo Branco.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eurydice (2004). *A Avaliação dos Estabelecimentos de Ensino à Lupa*. <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice> (11/07/2017).
- Ferreira, C., Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual da psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- 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), 99-116.
- Formosinho, J., Machado, J. (2010). Escola, autoavaliação e desenvolvimento organizacional. *Elo*, 17, 41-50.
- García, J. E. (1997). La formulación de hipótesis de progresión para la construcción del conocimiento escolar: una propuesta de secuenciación en la enseñanza de la ecología. *Alambique, Didáctica de las Ciencias Experimentales*, 14, 37-48.
- Goodwin, R., Hernandez-Plaza, S. (2000). Perceived and received social support in two cultures: Collectivism and social support in Spain and England. *Journal of Social and Personal Relationships*, 17, 285–294.

- Groome, D., Dewart, H. (1999). *An Introduction to Cognitive Psychology: process and disorders*. London: Psychology Press. Routledge.
- Harres, J. B. S., Weber, L. C., Pizzato, M. C., Henz, T. (2003). Uma hipótese de progressão do desenvolvimento profissional: análise de um caso na formação inicial de professores. In *Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências*, 4., Bauru.
- Jones, S.S., Smith, L.B. (1993). *The place of perception in children's concepts*. Cognitive Development, 8, 113-139.
- Lincoln, Y., Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Luís, C. A. M. (2011). *A Hipótese de Progressão na Aprendizagem do Conteúdo na "reprodução" das Plantas*. Tese de Mestrado. Universidade Algarve.
- Machado, C. S. M. (2014). *Autoavaliação: Um Processo de Melhoria das Escolas*. Tese de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa.
- Marques, R. (2011). *Percepções de docentes sobre as dimensões da avaliação do desempenho docente*. Dissertação. Universidade Católica.
- Neves, F. K. (2014). *Percepção de Pessoas com Dificuldade Intelectual e Desenvolvimental relativamente à sua Inclusão*. Tese Mestrado. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Neves, J. P. C. (2011). *O que é para ti um tubarão? Percepções das Crianças Sobre os Tubarões em Contexto (Educação) Informal de Ciências*. Tese de Mestrado. Universidade do Algarve.
- Nóvoa, A. (1992). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote.
- Nunes, J. M. (2012). *O impacto da Avaliação Externa na Escola*. Tese de Mestrado. Universidade de Lisboa.
- Olaya, L. J. R. (2015). *Construção de uma Hipótese de Progressão para o Estudo das concepções da Vida Silvestre*. Bogotá: Universidade Pedagógica Nacional.
- Pacheco, J. A (1994). *A avaliação dos alunos na perspetiva da reforma*. Porto: Porto Editora.
- Pacheco, J. A. (1996). *Currículo: Teoria e Práxis*. Porto: Porto Editora.
- Pacheco, J. A. (2002). Critérios de avaliação na escola. In *Avaliação das aprendizagens: das concepções às práticas.*, 53 - 64. Lisboa: Departamento da Educação Básica.
- Pacheco, J. A. (2010). *Avaliação externa das escolas: Teorias e modelos*. Conferência realizada no Seminário "Avaliação Externa das escolas: Modelos, Práticas e Impacto". Webs.ie.uminho.pt (20/08/2017).

Perrenoud, Ph. (1999). *Avaliação. Da excelência à Regulação das Aprendizagens*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Pozo, R. (1999). *Las metérias escolares*. *Cadernos de Pedagogia*, 276, 50-56.

Pozo, R., Porlán, R. (2005). Que critério usamos para ordenar as atividades? Um exemplo de progressão das concepções dos estudantes do magistério 1. *IV Encontro Ibero-Americano de Coletivos Escolares e Redes de Professores que Fazem Investigação na sua Escola*.

Pozo, R., Pórlan, R., Rivero, A., (2011). The Progression of Prospective Teachers Conceptions of School Science Content. *Journal of Science Teacher Education*, 22, 4, 291-312.

Quintas, H., Vitorino, T. (2013). Avaliação externa e Autoavaliação das escolas. In Luísa Veloso (2013). *Escolas e Avaliação Externa. Um Enfoque nas Estruturas Organizacionais*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.

Roldão, C. M. (1999). *Gestão Curricular - Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Ministério da Educação. ISBN972-742-128-8.

Santiago, P. (2010). *Avaliação das escolas dos ensinos básico e secundário: perspetivas para um novo ciclo avaliativo*. Seminário promovido pelo Conselho Nacional de Educação.

Saragoça, J., Fialho, I., Silva, C., Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.*, (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação*, 205-214. Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7].

Stake, R. (1998). Case Studies. In Norman Denzin; Yvonna Lincoln (Eds.): *Strategies of Qualitative Inquiry*, 86-109. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Villas Boas, B. M. F. (2011). *Avaliação formativa: práticas inovadoras*. Campinas, SP: Papirus.

#### Legislação

Despacho Normativo 30/200, de 19 de Julho de 2001 - Avaliação das aprendizagens do ensino básico.

Lei n.º 46/1986, de 14 Julho - Lei de Bases do Sistema Educativo.

Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro - Sistema de avaliação da educação e do ensino superior.

Lei n.º 49/2005, de 30 de Agosto - Altera a Lei de Bases do Sistema Educativo.

Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril - Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

## *ANEXOS*

## *Anexo I - Autorização para aplicação do inquérito por questionário*

Exmo(a)s. Sr(a)s.

O pedido de autorização do inquérito n.º 0571600002, com a designação *Inquérito por Questionário*, registado em 12-04-2017, foi aprovado.

Avaliação do inquérito:

Exmo.(a) Senhor(a) Elisa Manuela Dantas Barros da Cunha  
Venho por este meio informar que o pedido de realização de inquérito em meio escolar é autorizado uma vez que, submetido a análise, cumpre os requisitos, devendo atender-se às observações aduzidas.

Com os melhores cumprimentos

José Vítor Pedroso

Diretor-Geral

DGE

## Anexo II - Declaração da Comissão Nacional de Protecção de Dados



Processo n.º 552/2017 | 1

### AUTORIZAÇÃO N.º 354/2017

Elisa Manuela Dantas Barros da Cunha notificou a Comissão Nacional de Protecção de Dados (CNPD) um tratamento de dados pessoais com a finalidade de realizar um estudo de sobre "(...) hipótese de progressão acerca da percepção dos professores na avaliação das escolas".

O participante é identificado por um código especificamente criado para este estudo, constituído de modo a não permitir a imediata identificação do titular dos dados; designadamente, não sendo utilizados códigos que coincidam com os números de identificação, iniciais do nome, data de nascimento, número de telefone, ou resultem de uma composição simples desse tipo de dados.

A necessidade de pseudonimizar decorre do facto de existirem dois inquiritos que terão de ser relacionados. A chave da codificação só é conhecida da investigadora.

A amostra é constituída pelos professores de agrupamento de escolas na região do Algarve.

A informação é recolhida diretamente do titular.

Os dados pessoais recolhidos são adequados, necessários e não excessivos (cf. alínea c) do n.º 1 do artigo 5.º da Lei n.º 67/98, de 26 de outubro, alterada pela Lei n.º 103/2015, de 24 de agosto, doravante LPD).

O fundamento de legitimidade é o consentimento expresso do titular.

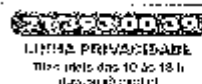
A informação tratada é recolhida de forma lícita (cf. alínea a) do n.º 1 do artigo 5.º da Lei n.º 67/98, de 26 de outubro, alterada pela Lei n.º 103/2015, de 24 de agosto - doravante LPDP), para finalidade determinada, explícita e legítima (cf. alínea b) do mesmo número e artigo) e não é excessiva.

Assim, nos termos das disposições contidas no n.º 2 do artigo 7.º, da alínea a) do n.º 1 do artigo 28.º e do artigo 30.º da LPD, autoriza-se o presente tratamento de dados pessoais nos seguintes termos:

Responsável - Elisa Manuela Dantas Barros da Cunha;

Finalidade - Estudo hipótese de progressão acerca da percepção dos professores na avaliação das escolas;

Rua de São Bento, 146-3º • 1200-821 LISBOA  
Tel: 213 928 400 Fax: 213 976 832  
www.cnpd.pt



Anexo III – Conceitos associados às questões do inquérito por questionário

| Nº Questão | Texto   | Conceito (S)  |
|------------|---|---|
| 1          | O que é para si “avaliação de escolas”?   | Avaliação escolas   |
| 2          | Priorize, de 1 a 5, de acordo com a sua perceção acerca da importância da avaliação de escolas, em que 1 corresponde a <i>menos importante</i> e 5 a <i>mais importante</i> | Análise de dados, Desempenho, Eficácia, Liderança, Cultura, Processos e Resultados, Melhoria Contínua,  |
| 3          | Coloque um X na coluna que melhor descreve a sua perceção acerca da importância da avaliação de escolas.  | Perceção<br>Avaliação escolas   |
| 4          | Considerando o seu saber acerca da avaliação de escolas, numa escala de três níveis, em que nível se posiciona?   | Avaliação de escolas  |
| 5          | O que é para si “avaliação externa de escolas”?   | Avaliação externa   |
| 6          | Já alguma vez participou num processo de avaliação externa?   | Avaliação externa   |
| 7          | Se respondeu sim, participou enquanto representante de que grupo?   | Avaliação externa   |
| 8          | Considera que a avaliação externa incentiva as práticas de autoavaliação deste agrupamento de escolas?  | Avaliação externa<br>Práticas<br>Autoavaliação  |
| 9          | Coloque um X na coluna que melhor descreve o seu nível de concordância com as afirmações referentes à avaliação externa de escolas.   | Perspetiva de prestação de contas, Inspeção, Promoção do desenvolvimento escolar, Administração educativa, Sistema educativo, Processos de melhoria, Qualidade, Comunidade educativa. |
| 10         | Conhece os objetivos da IGEC relativos a este agrupamento?  | Objetivos da IGEC   |
| 11         | Considerando o seu saber acerca da avaliação externa de escolas, numa escala de três níveis, em que nível se posiciona?   | Avaliação externa   |
| 12         | O que é para si “autoavaliação de escolas”?   | Autoavaliação de escolas  |
| 13         | Que documento deste agrupamento considera ser o mais relevante para o processo de autoavaliação?  | Documento<br>Processo de autoavaliação<br>Projeto Educativo   |
| 14         | Na sua opinião, qual é o órgão responsável pelo processo de autoavaliação deste agrupamento?  | Processo autoavaliação  |
| 15         | Sabe qual é a Legislação que estabelece a obrigatoriedade da autoavaliação deste agrupamento?   | Autoavaliação   |
| 16         | Faz ou fez parte da equipa de autoavaliação deste agrupamento de escolas?   | Equipa autoavaliação  |
| 17         | Sabe qual é o órgão deste agrupamento de escolas que define as áreas onde incidem os processos de autoavaliação.  | Processo autoavaliação  |
| 18         | Em que medida a avaliação externa contribui para o desenvolvimento da autoavaliação deste agrupamento de escolas?   | Avaliação externa<br>Autoavaliação  |
| 19         | Considerando o seu saber acerca da autoavaliação de escolas, numa escala de três níveis, em que nível se posiciona?   | Autoavaliação   |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 20 | Assinale com um X, nas colunas, “SIM” ou “NÃO”, as afirmações sobre modelos de avaliação escolas.                          | Modelo avaliação, CAF, Autonomia, Monitorização da autoavaliação, Opinião pais/EE |
| 21 | Considerando o seu saber acerca de modelos de avaliação de escolas, numa escala de três níveis, em que nível se posiciona? | Modelos de avaliação  |

## Anexo IV - Inquérito por questionário

Nº \_\_\_\_\_

### Questionário

Este inquérito por questionário é elaborado no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão e Administração Escolar, cujo objetivo é elaborar uma hipótese de progressão das perceções dos professores acerca da avaliação das escolas. Todos os dados recolhidos serão utilizados apenas para efeitos de investigação. Está garantido o anonimato e confidencialidade da sua participação.

### Caracterização individual

- 1- Anos de experiência profissional como professor: \_\_\_\_
- 2- Grupo de recrutamento: \_\_\_\_
- 3- Circunde a alínea relativa à sua situação profissional:
  - a) Professor/a do quadro deste agrupamento de escolas
  - b) Professor/a do quadro de outro agrupamento de escolas
  - c) Professor/a do quadro de zona pedagógica
  - d) Professor/a contratado/a
  - e) Outra situação profissional \_\_\_\_\_

### I - Avaliação das Escolas

- 1- O \_\_\_\_\_ que é para si “avaliação das escolas”?
- 2- Priorize as afirmações, de 1 a 5, de acordo com a sua perceção acerca da importância da avaliação das escolas, em que 1 corresponde a *menos importante* e 5 a *mais importante*.

|   |  |
|---|--|
| 2.1 Análise de dados de desempenho, da eficácia e da rentabilização do desempenho   |  |
| 2.2 Produção de dados que avaliem a liderança, cultura organizacional, processos e resultados da aprendizagem                   |  |
| 2.3 Avaliação orientada para auxiliar a organização escolar a planear e implementar o seu próprio processo de melhoria continua |  |
| 2.4 Avaliação orientada para controlar a organização escolar  |  |
| 2.5 Produção de dados para hierarquizar as escolas/agrupamentos de escolas  |  |

- 3- Coloque um X na coluna que melhor descreve a sua perceção acerca da importância da avaliação das escolas.

| Extremamente Importante | Parcialmente Importante | Pouco Importante | Nada Importante |
|-------------------------|-------------------------|------------------|-----------------|
|                         |                         |                  |                 |

- 4- Considerando o seu saber acerca da avaliação das escolas, numa escala de três níveis (inicial, intermédio e de referência), em que nível se posiciona?

| Inicial | Intermédio | Referência |
|---------|------------|------------|
|         |            |            |

### II Avaliação externa de escolas

- 5- O que é para si “avaliação externa de escolas”? \_\_\_\_\_
- 6- Já alguma vez participou num processo de avaliação externa?  
6.1 Sim  6.2 Não
- 7- Se respondeu sim, participou enquanto representante de que grupo?  
\_\_\_\_\_
- 8- Considera que a avaliação externa incentiva as práticas de autoavaliação deste agrupamento de escolas? 8.1 Sim  8.2 Não
- 9- Coloque um X na coluna que melhor descreve o seu nível de concordância com as afirmações referentes à avaliação externa de escolas (AEE).

| Afirmações   | Concordo Totalmente | Concordo Parcialmente    | Discordo Parcialmente | Discordo Totalmente |
|--|---------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|
| 9.1 A AEE é realizada com a colaboração da escola a avaliar.   |                     |                          |                       |                     |
| 9.2 A AEE implica assumir uma perspetiva de prestação de contas.   |                     |                          |                       |                     |
| 9.3 A AEE varia entre a inspeção e a promoção do desenvolvimento escolar.  |                     |                          |                       |                     |
| 9.4 A AEE tem como objetivo dotar a administração educativa de um quadro de informações sobre o sistema educativo.                                       |                     |                          |                       |                     |
| 9.5 A AEE tem como objetivo incentivar ações e processos de melhoria de qualidade.   |                     |                          |                       |                     |
| 9.6 A AEE tem como objetivo garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de ensino.   |                     |                          |                       |                     |
| 9.7 A AEE tem como objetivo valorizar os professores, alunos, pais, encarregados de educação, autarquias e pessoal não docente. <input type="checkbox"/> |                     | <input type="checkbox"/> |                       |                     |

10- Conhece os objetivos da intervenção da Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC) relativos a este agrupamento de escolas? 10.1 Sim  10.2 Não

11- Considerando o seu saber acerca da avaliação externa de escolas, numa escala de três níveis (inicial, intermédio e de referência), em que nível se posiciona?

| Inicial                  | Intermédio               | Referência               |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### III Autoavaliação das escolas

12- O que é para si “autoavaliação das escolas”?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13- Que documento deste agrupamento considera ser o mais relevante para o processo de autoavaliação?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14- Na sua opinião, qual é o órgão responsável pelo processo autoavaliação deste agrupamento?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15- Sabe qual é a legislação que estabelece a obrigatoriedade da autoavaliação deste agrupamento? 15.1 Sim  15.2 Não

16- Faz ou fez parte da equipa de autoavaliação deste agrupamento de escolas?  
16.1 Sim  16.2 Não

17- Sabe qual é o órgão deste agrupamento de escolas que define as áreas onde incidem os processos de avaliação? 17.1 Sim  17.1.1 Se sim, qual? \_\_\_\_\_ 17.2 Não

18- Em que medida a avaliação externa contribui para o desenvolvimento da autoavaliação deste agrupamento de escolas? \_\_\_\_\_

19- Considerando o seu saber acerca da Autoavaliação das escolas, numa escala de três níveis (inicial, intermédio e de referência), em que nível se posiciona?

| Inicial | Intermédio | Referência |
|---------|------------|------------|
|         |            |            |

#### IV Modelos de avaliação das escolas

20- Assinale um X, nas colunas “Sim” ou “Não”, as afirmações sobre modelos de avaliação das escolas.

| Afirmações  | Si<br>m | Nã<br>o |
|---|---------|---------|
| 20.1 Conheço o modelo de avaliação deste agrupamento.   |         |         |
| 20.2 Conheço o nome do modelo de avaliação deste agrupamento.                                     |         |         |
| 20.3 Conheço o modelo “Common Assessment Framework” (CAF).  |         |         |
| 20.3 Sei que os agrupamentos têm autonomia para escolher o seu modelo de avaliação das escolas.   |         |         |
| 20.4 Sei que os processos de monitorização da autoavaliação devem constar no modelo de avaliação. |         |         |
| 20.5 Sei que a opinião dos pais/EE deve constar no modelo de avaliação.                           |         |         |

21- Considerando o seu saber acerca de modelos de avaliação das escolas, numa escala de três níveis (inicial, intermédio e de referência), em que nível se posiciona?

| Inicial | Intermédio | Referência |
|---------|------------|------------|
|         |            |            |

Muito obrigada pela sua colaboração!

### Anexo V – Guião da entrevista

#### A-Finalidades da Avaliação das escolas

- 1- Na sua opinião, quais são os propósitos da autoavaliação e avaliação externa das escolas?
- 2- De acordo com a literatura, um dos propósitos da avaliação das escolas é a prestação de contas. Pode dizer-me o que significa este propósito para si?
- 3- Em que sentido é que as escolas devem ou não prestar contas?
- 4- A quem é que as escolas devem prestar contas?
- 5- Como é que se sabe que as escolas promovem uma melhoria contínua na prestação dos serviços?

#### B-Qualidade do serviço educativo

- 6- O que é para si um serviço educativo de qualidade?
- 7- Como se pode saber se uma escola proporciona um serviço educativo de qualidade?
- 8- Na sua opinião, que variáveis devem ser contempladas na avaliação da qualidade do serviço educativo?

9-Com um sistema educativo centralizado, como pode ser desenvolvida a qualidade do serviço educativo a nível local?

10-Que relação tem o currículo com a qualidade do serviço educativo?

#### C-Regulação do processo educativo

11-Na sua opinião, o que engloba o processo educativo?

12-Considera o processo educativo aberto ou fechado?

13-Como é possível regular o processo educativo?

14-Considera que a regulação do serviço educativo é função de algum órgão educativo ou do professor?

15-Na sua opinião, como deve ser interpretado o currículo pelos docentes?

16-Em que medida os planos curriculares podem ser alterados no Projeto Educativo da escola?

#### D-Desenvolvimento Profissional

17-Que relevância atribui ao desenvolvimento profissional docentes para a melhoria contínua das escolas?

18-Como se pode saber que um professor se desenvolve profissionalmente?

19-De que forma considera a reflexão sobre as práticas uma forma de desenvolvimento profissional?

20-Na sua opinião, como é possível desenvolver as conceções dos professores acerca da autoavaliação das escolas?

#### E- Equipas de avaliação das escolas

21-Considera que as equipas de autoavaliação e avaliação externa têm os mesmos propósitos?

22-Considera que as equipas de autoavaliação desenvolvem um trabalho articulado com a organização geral das escolas?

#### F-Organização e Gestão escolar

23-O que é para si “organização escolar”?

24-De que forma é que cada docente contribui para a organização da escola?

25-Como é que os docentes sabem que estão a utilizar os procedimentos e meios para atingir os objetivos das suas escolas?

26-Que documentos considera relevantes para a organização e gestão das escolas?

27-Como se pode saber que os docentes estão a desenvolver e a utilizar eficazmente o plano e os recursos das escolas?

28-De que forma é que a organização e gestão das escolas determina o seu processo de autoavaliação?

29-Como é que uma escola exerce a sua função obtendo uma classificação de “Muito Bom” na avaliação externa?

*Anexo VI – Conceitos e categorias no guião da entrevista*

| Categoria                          | Nº | Texto  | Conceito (S)  |
|------------------------------------|----|--|---|
| Finalidade da avaliação de escolas | 1  | Na sua opinião, quais são os propósitos da autoavaliação e avaliação externa das escolas?  | Objetivos da Avaliação das Escolas – propósitos                       |
|                                    | 2  | De acordo com a literatura, um dos propósitos da avaliação de escolas é a prestação de contas. Pode dizer-me o que significa este propósito para si? | Objetivos da Avaliação das escolas                                    |
|                                    | 3  | Em que sentido é que as escolas devem ou não prestar contas?   | Objetivos da Avaliação das escolas-prestação de contas                |
|                                    | 4  | A quem é que as escolas devem ou não prestar contas?   | Objetivos da Avaliação das escolas – prestação de contas              |
|                                    | 5  | Como é que se sabe que as escolas promovem uma melhoria contínua na prestação dos serviços?  | Objetivos da Avaliação das escolas-melhoria na prestação dos serviços |
| Qualidade do serviço educativo     | 6  | O que é para si um serviço educativo de qualidade?   | Qualidade do serviço Educativo  |
|                                    | 7  | Como se pode saber se uma escola proporciona um serviço educativo de qualidade?  | Indicadores da Qualidade do Serviço Educativo                         |
|                                    | 8  | Na sua opinião, que variáveis devem ser contempladas na avaliação da qualidade do serviço educativo?   | Variáveis contempladas na avaliação do Serviço Educativo              |
|                                    | 9  | Com um sistema educativo centralizado, como pode ser desenvolvida a qualidade do serviço educativo a nível local?                                    | Centralidade do serviço educativo                                     |
|                                    | 10 | Que relação tem o Currículo com a qualidade do serviço educativo?  | Qualidade do serviço educativo: Currículo                             |
| Regulação do processo educativo    | 11 | Na sua opinião, o que engloba o processo educativo?  | Processo educativo  |
|                                    | 12 | Considera o processo educativo aberto ou fechado?  | Processo educativo  |
|                                    | 13 | Como é possível regular o processo educativo?  | Regulação do processo educativo                                       |
|                                    | 14 | Considera que a regulação do processo educativo é função de algum órgão educativo ou do professor?   | Regulação do processo educativo                                       |
|                                    | 15 | Na sua opinião, como deve ser interpretado o currículo pelos docentes?   | Currículo   |
|                                    | 16 | Em que medida os planos curriculares podem ser alterados no projeto educativo da escola?   | Planos curriculares Projeto educativo                                 |
| Desenvolvimento profissional       | 17 | Que relevância atribui ao desenvolvimento profissional docente para a melhoria contínua das escolas?   | Desenvolvimento profissional docente                                  |
|                                    | 18 | Como se pode saber que um docente se desenvolve profissionalmente?   | Desenvolvimento profissional docente                                  |
| Autoavaliação de escolas /         | 19 | De que forma considera a reflexão sobre as práticas educativas uma forma de desenvolvimento profissional?  | Reflexão sobre as práticas educativas                                 |
|                                    | 20 | Na sua opinião, como é possível desenvolver as conceções dos professores acerca da autoavaliação das escolas?  | Conceções da autoavaliação das escolas                                |
| Autoavaliação de escolas /         | 21 | Considera que as equipas de autoavaliação e avaliação externa têm os mesmos propósitos?  | Propósitos da avaliação externa e da autoavaliação das escolas        |

|                              |    |  |  |
|------------------------------|----|--|--|
| Avaliação externa            | 22 | Considera que as equipas de autoavaliação desenvolvem um trabalho articulado com a organização geral das escolas?      | Articulação das equipas de autoavaliação   |
| Organização e Gestão escolar | 23 | O que é para si organização escolar?   | Organização escolar                        |
|                              | 24 | De que forma é que cada docente pode contribuir para a organização da escola?  | Contribuição docente                       |
|                              | 25 | Como é que os docentes sabem que estão a utilizar os procedimentos e meios para atingir os objetivos das suas escolas? | Procedimentos e meios                      |
|                              | 26 | Que documentos considera relevantes para a organização e gestão das escolas?   | Documentos da organização e gestão escolar |
|                              | 27 | Como se pode saber que os docentes estão a desenvolver e a utilizar eficazmente o plano e os recursos das escolas?     | Eficácia no uso de recursos                |
|                              | 28 | De que forma é que a organização e gestão das escolas determina o seu processo de autoavaliação?                       | Processo de autoavaliação                  |
|                              | 29 | Na sua opinião, como é que uma escola exerce a função obtendo uma classificação de “Muito Bom” na avaliação externa?   | Melhoria contínua das escolas              |

### Anexo VII – Análise de conteúdo dos inquéritos por questionário

| P.1 – O que é para si “avaliação de escolas”?  |  |  |
|--|--|--|
| Unidades de contexto   | Unidades de significado  | Categoria e Subcategorias  |
| <i>(...) processo de recolha de informações (...)</i> com vista à <i>auscultação da forma como esta funciona (...)</i> (Q1, UC1) | Recolha de informações para ver como a escola/agrupamento de escolas funciona (UC1, US1) | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A1- Informação sobre o sistema educativo                 |
| <i>(...) instrumento que permite melhorar as respostas educativas e a prestação dos serviços (...)</i> (Q2, UC2)                 | Instrumento de melhoria da prestação dos serviços (UC2, US2)                             | B- Qualidade do serviço educativo<br>B1- Melhoria contínua na prestação dos serviços               |
| <i>(...) definição das metodologias aplicadas pela escola (...)</i> (Q4, UC3)  | Procedimentos relacionados com a ação de planear o trabalho (UC3, US3)                   | B- Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>Recolha de dados relativos ao modo como se organiza (...)</i> (Q7, UC4)   | Recolha de informações para ver como a escola/agrupamento de escolas funciona (UC4, US1) | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A1- Informação sobre o sistema educativo                 |
| <i>Avaliar uma série de dados (...)</i> (Q8, UC5)  | Avaliação de dados para ver como as escolas/agrupamentos de escolas funcionam (UC5, US1) | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A2- Juízos sobre a eficácia das escolas                  |
| <i>(...) avaliar o grau de eficácia (...)</i> (Q9, UC6)  | Avalia o grau de eficácia de cada escola (UC6, US4)                                      | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A2- Juízos sobre a eficácia das escolas                  |
| <i>(...) processo de reflexão sobre as práticas educativas (...)</i> (Q10, UC7)  | Processo de reflexão sobre as práticas educativas (UC7, US5)                             | D-Desenvolvimento profissional<br>D1- Reflexão sobre as práticas educativas                        |
| <i>Avaliação dos processos e resultados da organização (...)</i> (Q12, UC8)  | Processos e resultados da organização escolar (UC8, US6)                                 | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A3- Processos/resultados da organização escolar          |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <i>(...)mecanismo de diagnóstico e uma ferramenta de melhoria(...)</i> (Q13, UC9)                             | Mecanismo de diagnóstico e uma ferramenta de melhoria (UC9, US7)  | B- Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>(...) processo que permite à escola (...) melhorar as suas dinâmicas internas (...)</i> (Q15, UC10)        | AE permite melhorar as dinâmicas internas (UC10, US8)   | B- Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>(...)níveis de sucesso/insucesso no cumprimento a que se propôs.</i> (Q19, UC11)                           | Medição dos níveis de sucesso e insucesso que a escola/agrupamento de escolas se propôs alcançar (UC11,US9) | B- Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>Aferição de procedimentos e deteção da qualidade ou existência de recursos materiais (...)</i> (Q21, UC12) | Procedimentos, qualidade e existência de recursos materiais (UC12, US10)                                    | B- Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>(...)exercício de reflexão sobre os pontos fortes e fracos.</i> (Q33, UC13)                                | Reflexão sobre aos pontos fortes e fracos (UC13, US11)  | D-Desenvolvimento profissional<br>D1-Reflexão sobre as práticas educativas                         |
| <i>(...) avaliar a qualidade do serviço educativo prestado (...)</i> (Q50, UC14)                              | Qualidade do serviço educativo (UC14, US12)   | B-Qualidade do serviço prestado<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado                   |
| <i>(...) modo de comparar (...) incentivando as boas práticas (...)</i> (Q52, UC15)                           | Comparação das escolas/agrupamento de escolas (UC15, US13)  | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A2- Juízos sobre a eficácia das escolas                  |
| <i>Aferição do desempenho de uma escola (...)</i> (Q56, UC16)   | Desempenho das escolas (UC16, US14)   | E-Autoavaliação de escolas<br>E1- Análise da concretização do PE                                   |
| <i>Processo em constante adaptação para dar feedback dos trabalhos das escolas.</i> (Q64, UC17)               | Processo em constante adaptação (UC17, US15)  | B- Qualidade do serviço educativo<br>B3-Controlo da qualidade do serviço prestado                  |
| <i>Avaliação da escola em todas as suas vertentes.</i> (Q65, UC18)  | Avalia a escola em todas as vertentes (UC18, US16)  | G- Avaliação externa<br>G1-Metodologia da IGEC para avaliar as escolas                             |
| <i>(...) método de obter feedback sobre o processo educativo para efetuar reajustes (...)</i> (Q72, UC19)     | Fornecer feedback sobre o processo educativo (UC19, US17)   | G- Avaliação externa<br>G2- Relatório da avaliação externa   |
| <i>Reflexão da qualidade dos serviços prestados (...)</i> (Q83, UC20)   | Reflexão da qualidade do serviço educativo (UC20, US18)   | D-Reflexão sobre as práticas<br>D1-Reflexão sobre as práticas educativas                           |
| <i>Avaliar a organização da escola (...)</i> (Q84, UC21)  | Avalia a organização da escola (UC21 US19)  | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A3-Processos e resultados da organização escolar         |
| <i>(...) avaliar o trabalho desenvolvido pelas escolas (...)</i> (Q87, UC22)                                  | Avalia o trabalho desenvolvido (UC22, US20)   | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A1-Informação sobre o sistema educativo                  |
| <i>(...)afetir se decisões e práticas são as mais adequadas(...)</i> (Q88, UC23)                              | Afetir se as decisões e as práticas são as mais adequadas (UC23, US21)                                      | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A2-Juízos sobre a eficácia da escola                     |
| <i>(...) analisa os resultados da aprendizagem e a organização escolar (...)</i> (Q89, UC24)                  | Analisa os resultados da organização escolar (UC24, US22)   | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A3-Processos/resultados da organização escolar           |
| <i>(...)afetir se as escolas estão ou não a desempenhar as suas funções (...)</i> (Q90, UC25)                 | Afetir se as escolas estão a desempenhar as suas funções (UC25, US23)                                       | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A1-Informação sobre o sistema educativo                  |
| <i>Avaliação da organização escolar.</i> (Q91, UC26)  | Avalia a organização escolar (UC26, US19)   | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A3-Processos e resultados da organização escolar         |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <i>Aspetos positivos e negativos da ação do agrupamento (...)</i> (Q92, UC27)  | Aspetos positivos e negativos da ação do agrupamento (UC27, US24)        | E-Autoavaliação<br>E3- Resultados do processo de autoavaliação                                     |
| <i>Avaliar onde as situações estão boas ou precisam ser melhoradas.</i> (Q93, UC28)  | Avalia os pontos fortes e fracos (UC28, US25)                            | B- Qualidade do serviço educativo<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado                 |
| <i>Processo que avalia a organização (...)</i> (Q94, UC29)   | Avaliação da organização escolar (UC29, US19)                            | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A3-Processos e resultados da organização escolar         |
| <i>Aferição transversal do desempenho global (...)</i> (Q95, UC30)   | Afere o desempenho das escolas (UC30, US14)                              | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A3-Processos e resultados da organização escolar         |
| <i>Forma de conhecer e dar a conhecer os seus desempenhos (...)</i> (Q98, UC31)  | Desempenho das escolas (UC31, US14)                                      | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A2- Juízos sobre a eficácia das escolas                  |
| <i>Avaliação dos métodos de organização, gestão e funcionamento (...)</i> (Q99, UC32)  | Métodos, gestão e funcionamento das escolas (UC32, US26)                 | B- Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>(...) avaliação executada de acordo com determinados critérios pré definidos.</i> (Q102, UC33)                                  | CrITÉrios da avaliação externa (UC33, US27)                              | G-Avaliação externa<br>G1- Metodologia da IGEC para avaliar as escolas                             |
| <i>Encontrar todos os pontos fortes e fragilidades de um agrupamento.</i> (Q111, UC34)   | Pontos fortes e pontos fracos (UC34, QS25)                               | G-Avaliação externa<br>G2- Relatório da avaliação externa  |
| <i>(...) análise de dados relativos aos procedimentos e desempenho(...)</i> (Q113, UC35)   | Dados relativos aos procedimentos e desempenho das escolas. (UC35, US14) | E-Autoavaliação de escolas<br>E1- Análise da concretização do PE                                   |
| <i>(...) verificar se os documentos relativos às práticas letivas(...) estão a ser cumpridos (...)</i> (Q114, UC36)                | Cumprimento dos documentos relativos às práticas letivas (UC36, US28)    | C-Regulação do processo educativo<br>C1- Documentos/materiais relativos às práticas                |
| <i>(...) medidas que permitem melhorar o processo de aprendizagem.</i> (Q120, UC37)  | Medidas que permitem melhorar as aprendizagens (UC37, US29)              | C- Regulação do processo educativo<br>C2- Metas de aprendizagem dos alunos                         |
| <i>(...) processo avaliativo da qualidade e desempenho das atividades inerentes às escolas.</i> (Q121, UC38)                       | Qualidade desempenho das atividades das escolas (Q121, US30)             | B-Qualidade do serviço educativo<br>B3-Controlo da qualidade do serviço prestado                   |
| <i>(...) capacidade de auto e hétero regulação das dinâmicas inerentes ao processo de ensino e aprendizagem (...)</i> (Q123, UC39) | Regulação das dinâmicas internas (Q123, US31)                            | C- Regulação do processo educativo<br>C3- Métodos/estratégias de ensino                            |
| <i>Aferir o cumprimento das normas regulamentadas: RI e PE.</i> (Q124, UC40)   | Normas regulamentares (Q124, US32)                                       | E-Autoavaliação<br>E2- Documentos relevantes de autoavaliação                                      |
| <i>(...) forma de analisar todo o processo educativo (...)</i> (Q125, UC41)  | Processo educativo (Q125, UC33)  | E-Autoavaliação de escolas<br>E1-Análise da concretização do PE                                    |
| <i>(...) apurar os aspetos (...) melhorar e onde funciona bem.</i> (Q127, UC42)  | AE apura os aspetos a melhorar e onde funciona bem (Q127, US34)          | B- Qualidade do serviço prestado<br>B3-Controlo da qualidade do serviço prestado                   |
| <i>Avaliar como funcionam a nível de pessoal no cumprimento do estabelecido pela direção.</i> (Q129, UC43)                         | AE avalia como funciona o pessoal. (UC43, US35)                          | F-Organização e gestão escolar<br>F1-Estrutura hierárquica das escolas/agrupamento de escolas      |
| <i>(...) avaliação externa feita por pessoal externo a cada agrupamento.</i> (Q135, UC44)  | Avaliação externa (UC44, US36)   | G- Avaliação externa<br>G3- Equipa de avaliação externa  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <i>(...) Controlo da qualidade do serviço prestado (...)</i> (Q136, UC45)  | Controlo a qualidade do serviço prestado (UC45, US37)   | B-Qualidade do Serviço Educativo<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado           |
| <i>(...) pareceres sobre o papel da escola na sociedade (...)</i> (Q137, UC46)   | Pareceres sobre o papel da escola na sociedade (UC46, US38)                                       | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A2- Juízos sobre a eficácia das escolas           |
| <i>Avaliação do funcionamento das escolas em todas as dimensões (...)</i> (Q141, UC47)   | Funcionamento das escolas (UC47, US39)  | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2-Prática da autoavaliação na escola/agrupamento       |
| <i>Verificação da eficácia das medidas implementadas (...)</i> (Q147, UC48)  | Eficácia das medidas implementadas (UC48, US40)   | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A2- Juízos sobre a eficácia das escolas           |
| <i>(...) análise de processos e resultados (...)</i> (Q148,UC49)   | Análise de processos e resultados (UC49, US41)  | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A3- Processos e resultados da organização escolar |
| <b>P.5 – O que é para si “Avaliação Externa de escolas”?</b>   |   |   |
| <i>(...) equipa externa do ME vem avaliar o funcionamento de um agrupamento de escolas (...)</i> (Q1, UC50)  | O ME vem avaliar o funcionamento do agrupamento (UC50, US42)                                      | G- Avaliação externa<br>G2-Equipas de avaliação externa                                     |
| <i>Validação e análise dos trabalhos realizados. Promover a melhoria contínua.</i> (Q2,UC51)   | Validação e análise dos trabalhos realizados (UC51, US43)   | E- Autoavaliação<br>E3-Resultados do processo de autoavaliação                              |
| <i>(...) fazer uma análise a todo o processo educativo (...)</i> (Q3, UC52)  | Análise do processo educativo do agrupamento (UC52, US44)   | B-Qualidade do serviço educativo<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado           |
| <i>É a avaliação feita por entidades externas à instituição/agrupamento.</i> (Q3, Q4,Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q49, Q56, Q65,Q83, Q88, Q90, Q92, Q93, Q94, Q95, Q99, Q102, Q111, Q121,Q125, Q127, Q129, Q135, Q141, Q147, Q148, UC53) | A avaliação externa é feita por entidades externas ao agrupamento (UC53,US45)                     | G- Avaliação externa<br>G3- Equipa de avaliação externa                                     |
| <i>Avaliação das práticas/organização de cada escola.</i> (Q12, UC54)  | Avaliação das práticas/organização (UC54, US46)   | E-Autoavaliação<br>E3- Resultados do processo de autoavaliação                              |
| <i>(...) mecanismo de diagnóstico e uma ferramenta de melhoria (...)</i> (Q13, UC55)   | Mecanismo de diagnóstico e ferramenta de melhoria (UC55, US47)                                    | B-Qualidade do serviço Educativo<br>B2- Prática da autoavaliação                            |
| <i>Analisa sistema.</i> (Q14, UC56)  | Análise do sistema educativo (UC56, US48)   | A-Finalidades da avaliação de escola<br>A1- Informação sobre o sistema educativo            |
| <i>(...) permite à escola perceber o que “faz bem” e o que deve melhorar.</i> (Q15, UC57)  | Processo de melhoria contínua (UC57, US49)  | B-Qualidade do serviço Educativo<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado           |
| <i>Medida dos níveis de sucesso/insucesso (...)</i> (Q19, UC58)  | Níveis de sucesso e insucesso que a escola/agrupamento de escolas se propôs a alcançar (UC11,US9) | B-Qualidade do serviço Educativo<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado           |
| <i>(...) entidade estranha à escola.</i> (Q26, UC59)   | Entidade estranha à escola (UC59, US50)   | G- Avaliação externa<br>G3- Equipa de avaliação externa                                     |
| <i>Avaliação efetuada pela inspeção (...)</i> (Q50, UC60)  | Inspeção (UC60, US51)   | G- Avaliação externa<br>G3- Equipa de avaliação externa                                     |
| <i>É a maneira de comparar as escolas e o seu funcionamento.</i> (Q52, UC61)   | Comparar as escolas e o seu funcionamento (UC61, US52)  | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A1- Informação sobre o sistema educativo          |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <i>Entidades exteriores à direção que avaliam o desempenho da gestão e funcionamento. (Q64, UC62)</i>   | Entidades exteriores à direção (UC62, US53)                                    | G- Avaliação externa<br>G3- Equipa de avaliação externa                                     |
| <i>Método de monitorização. (Q72, UC63)</i>   | Método de monitorização (UC63, US54)   | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação                            |
| <i>(...) ajudar a encontrar estratégias de melhoria. (Q84, UC64)</i>  | Encontrar estratégias de melhoria (UC64, US55)                                 | B- Qualidade do serviço educativo<br>B1-Melhoria contínua na prestação dos serviços         |
| <i>(...) avaliar o desempenho da escola. (Q87, Q88, UC65)</i>   | Desempenho da escola (UC65, US16)  | E-Autoavaliação de escolas<br>E1- Análise de concretização do PE                            |
| <i>Processo de controlo da qualidade (...)</i> (Q89, UC66)  | Processo de controlo de qualidade (UC66, US56)                                 | B-Qualidade do Serviço Educativo<br>B3-Controlo da qualidade do serviço prestado            |
| <i>(...) vem por parte do ministério da educação. (Q90, UC67)</i>   | Realizada pela parte do Ministério da Educação (UC67, US57)                    | G- Avaliação externa<br>G3-Equipa de avaliação externa                                      |
| <i>(...) avaliação da organização escolar. (Q91, UC68)</i>  | Organização escolar (UC68, US58)   | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A3- Processos e resultados da organização escolar |
| <i>(...) avalia documentos (...)</i> (Q93, UC69)  | Avalia documentos (UC69, US59)   | E-Autoavaliação de escolas<br>E2-Documentos relevantes de autoavaliação                     |
| <i>(...) independentes com diferentes objetivos e propósitos, tendo em vista a melhoria global. (Q95, UC70)</i>                                       | Melhoria global do sistema educativo (UC70, US60)                              | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A1- Informação sobre o sistema educativo          |
| <i>Avaliação da organização e funcionamento da escola (...) de modo a apoiar e melhorar a organização escolar. (Q99, UC71)</i>                        | Apoiar e melhorar a organização das escolas (UC71, US57)                       | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2-Prática da autoavaliação na escola                   |
| <i>(...) de acordo com determinados parâmetros. (Q102, UC72)</i>  | Avaliação com critérios pré-definidos (UC72, US58)                             | G-Avaliação externa<br>G1-Metodologia da IGEC para avaliar as escolas                       |
| <i>(...) tem a ver com a aferição de uma média de desempenho. (Q113, UC73)</i>  | Média de desempenho (UC73, US59)   | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A2- Juízos sobre a eficácia das escolas           |
| <i>Calcular e comparar a percentagem de sucesso/insucesso na escola (...)</i> (Q114, UC74)  | Calcula e compara a percentagem de sucesso/insucesso (UC74, US60)              | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A2- Juízos sobre a eficácia das escolas           |
| <i>(...) processo de conhecimento das várias políticas/atividades desenvolvidas nas escolas (...) até que ponto estão a ter sucesso. (Q120, UC75)</i> | Conhecimento das políticas e atividades desenvolvidas nas escolas (UC75, US61) | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A1- Informação sobre o sistema educativo          |
| <i>(...) atuam em articulação com estruturas internas da escola. (Q125, UC76)</i>   | Atua em articulação com as estruturas internas da escola (UC76, US62)          | G- Avaliação externa<br>G3- Equipas de avaliação externa                                    |
| <i>(...) avaliam o desempenho das escolas. (Q129,UC77)</i>  | Desempenho da escola (UC77, US16)  | E-Autoavaliação<br>E1- Análise da concretização do PE                                       |
| <i>(...) controlo da qualidade comparativo com outras escolas. (Q136, UC78)</i>   | Controlo comparativo com outras escolas (UC78, US63)                           | B-Qualidade do Serviço Educativo<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado           |
| <i>(...) desempenho da mesma na formação dos cidadãos. (Q137, UC79)</i>   | Desempenho da escola na formação dos cidadãos (UC79, US64)                     | C-Regulação do processo educativo<br>C3- Métodos/estratégias de ensino                      |
| P12 – O que é para si “autoavaliação de escolas?”   |  |   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <i>Análise interna do desempenho da escola e das suas práticas.</i> (Q2, UC80)  | Análise interna do desempenho e das práticas (UC80, US65)                    | E-Autoavaliação<br>E3-Resultados do processo de autoavaliação                       |
| <i>É o conhecimento que cada escola tem das suas metodologias.</i> (Q4, UC82)   | Conhecimento das metodologias de ensino (UC82, US67)                         | C-Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino               |
| <i>Avaliação interna.</i> (Q6, Q64, Q83, Q125, Q127, UC83)  | A Autoavaliação é a avaliação interna (UC83, US68)                           | E-Autoavaliação de escolas<br>E1-Análise da concretização do PE                     |
| <i>(...)reflexão dentro da própria escola sobre aspetos que estão corretos e aqueles que há a melhorar (...)</i> (Q8, Q129, UC84) | Reflexão dentro da escola sobre o que está correto e a melhorar (UC84, US69) | D- Desenvolvimento profissional<br>D1-Reflexão sobre as práticas educativas         |
| <i>(...) professores e restante comunidade escolar autoavaliam-se.</i> (Q9, UC85)   | Professores e comunidade escolar, autoavaliem-se (UC85, US70)                | E- Autoavaliação<br>E4- Equipas de autoavaliação                                    |
| <i>(...)balanço que as escolas fazem sobre o sucesso dos seus alunos(...)</i> (Q10, UC86)   | Sucesso dos alunos (UC86, US71)  | D-Desenvolvimento profissional<br>D2- Resultados da aprendizagem                    |
| <i>Avaliar para planificar.</i> (Q11, UC87)   | Avaliar para planificar (UC87,US72)  | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola          |
| <i>A avaliação de cada um dos intervenientes do processo educativo.</i> (Q12, UC88)   | Avaliação de cada um dos intervenientes do serviço educativo (UC88, US73)    | E- Autoavaliação<br>E4- Equipas de autoavaliação                                    |
| <i>Análise do que foi feito e como foi feito.</i> (Q14, UC89)   | Análise do que foi feito e como foi feito (UC89, US74)                       | E-Autoavaliação<br>E1- Análise da concretização do PE                               |
| <i>(...) processo de autoconhecimento interno.</i> (Q15, UC90)  | Processo de autoconhecimento interno (UC90, US75)                            | D-Desenvolvimento Profissional<br>D1- Reflexão sobre as práticas                    |
| <i>(...) própria escola sobre a consecução das suas metas/objetivos.</i> (Q19, UC91)  | Consecução de metas/objetivos (UC91, US76)                                   | E-Autoavaliação<br>E1- Análise da concretização do PE                               |
| <i>Análise dos resultados escolares dos alunos (...)</i> (Q26, UC92)  | Análise dos resultados escolares dos alunos. (Q26, US77)                     | D-Desenvolvimento profissional<br>D2-Resultados da aprendizagem dos alunos          |
| <i>(...)reflexão sobre as práticas e resultados obtidos.</i> (Q46, Q49, UC93)   | Reflexão sobre as práticas e resultados obtidos (UC93, US7)                  | D-Desenvolvimento profissional<br>D2-Resultados da aprendizagem dos alunos          |
| <i>(...) avaliação que a escola faz de si própria (...)</i> (Q50, UC94)   | Autoavaliação da escola. (Q50, US78)   | E-Autoavaliação de escolas<br>E1-Análise da concretização do PE                     |
| <i>É a forma de fazer a auto regulação do trabalho realizado.</i> (Q52, UC95)   | Autorregulação do trabalho realizado (UC95, US79)                            | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2-Prática da autoavaliação na escola           |
| <i>(...) feita por elementos pertencentes ao agrupamento.</i> (Q56, Q88, Q90, Q102, UC96)   | Feita por elementos pertencentes ao agrupamento (UC96, US80)                 | E- Autoavaliação de escolas<br>E4- Equipas de autoavaliação                         |
| <i>(...) pela comunidade escolar.</i> (Q65, Q84, Q93, Q147, UC97)   | Avaliação pela comunidade escolar (UC97, US81)                               | E- Autoavaliação de escolas<br>E4- Equipas de autoavaliação                         |
| <i>Processo de regulação das práticas desenvolvidas.</i> (Q72, UC98)  | Processo de regulação das práticas desenvolvidas (UC98, US82)                | C-Regulação do processo educativo<br>C1- Documentos/materiais relativos às práticas |
| <i>(...) modo a refletir sobre o funcionamento da escola.</i> (Q83, UC99)   | Refletir sobre o funcionamento da escola (UC99, US83)                        | D-Desenvolvimento profissional<br>D1- Reflexão sobre as práticas educativas         |
| <i>Reflexão sobre as práticas (...)</i> (Q87, Q121, UC100)  | Reflexão sobre as práticas (UC100, US84)                                     | D-Desenvolvimento profissional<br>D1- Reflexão sobre as práticas educativas         |
| <i>Processo onde uma equipa interna (...) desenvolve ações de avaliação do desempenho escolar.</i> (Q89, UC101)                   | Avaliação do desempenho escolar (UC101, US16)                                | E-Autoavaliação<br>E1-Análise de concretização do PE                                |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <i>Documentos onde constam as melhorias a fazer, o desempenho organizacional, etc. (Q91, UC102)</i>   | Documento com as melhorias a fazer (UC102, US85)                            | G- Avaliação externa<br>G2- Relatório da avaliação externa                                       |
| <i>Avaliação feita por um grupo de docentes. (Q92, Q135, UC103)</i>   | Grupo de docentes (UC103, US86)   | E- Autoavaliação de escolas<br>E4- Equipas de autoavaliação                                      |
| <i>É o processo de análise e reflexão que uma escola faz sobre as suas próprias práticas. (Q94, UC104)</i>  | Processo de análise e reflexão sobre as suas práticas (UC104, US87)         | D-Desenvolvimento Profissional<br>D1- Reflexão sobre as práticas                                 |
| <i>Processo que visa a melhoria das práticas a vários níveis. (Q95, UC105)</i>  | Melhoria das práticas (UC105, US88)   | B- Qualidade do serviço educativo<br>B1-Melhoria contínua na prestação dos serviços              |
| <i>(...) Forma de regulação dos desempenhos a todos os níveis. (Q98, UC106)</i>   | Regulação do desempenho (UC106, US89)                                       | E-Autoavaliação de escolas<br>E1- Análise de concretização do PE                                 |
| <i>(...) avaliação e análise interna de modo à elaboração de ações de melhoria (...) (Q99, UC107)</i>   | Avaliação e análise de modo a elaborar ações de melhorias (UC107, US90)     | B-Qualidade do serviço prestado<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado                 |
| <i>Processo interno de organização e deteção de fragilidade. (Q111, UC108)</i>  | Organização e deteção de fragilidades (UC108, US91)                         | B-Qualidade do Serviço educativo<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado                |
| <i>Conjunto de procedimentos que servem para se aferir se a escola como instituição está a evoluir. (Q113, UC109)</i>   | Procedimentos para aferir se a escola está a evoluir (UC109, US92)          | E- Autoavaliação de escolas<br>E3- Resultados do processo de autoavaliação                       |
| <i>Verificar se os documentos internos do agrupamento estão a ser cumpridos. (Q114, UC110)</i>  | Verificar se os documentos estão a ser cumpridos. (Q114, US93)              | E- Autoavaliação<br>E2- Documentos relevantes de autoavaliação                                   |
| <i>(...) com vista a melhorar a sua atividade. (Q120, Q124, UC111)</i>  | Melhorar a atividade das escolas (UC111, US94)                              | B- Qualidade do serviço educativo<br>B1-Melhoria contínua na prestação dos serviços              |
| <i>(...) visa melhorar os pontos fracos e manter os fortes. (Q123, UC112)</i>   | Melhorar os pontos fracos e manter os fortes (UC112, US95)                  | B-Qualidade do serviço prestado<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado                 |
| <i>Controlo da qualidade (...) no processo educativo (...) conhecer os pontos fortes e fracos da escola. (Q136, UC113)</i>  | Controlo da qualidade do Processo Educativo (UC113, US96)                   | B-Qualidade do Serviço educativo<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado                |
| <i>(...) autorreflexão das várias estruturas (...) sobre o desempenho, contributo e promoção de saberes (...) (Q137, UC114)</i>   | Reflexão sobre o desempenho, contributo e promoção de saberes (UC114, US97) | D-Desenvolvimento Profissional<br>D1-Reflexão sobre as práticas educativas                       |
| <i>Capacidade de conhecer os processos e mecanismos desenvolvidos pela escola de modo a aferir a sua eficácia. (Q141, UC115)</i>  | Conhecimento dos processos e mecanismos da escola (UC115, US98)             | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2-Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| P13- Que documento deste agrupamento considera ser o mais relevante para o processo de autoavaliação?   |   |  |
| <i>Plano Anual de Atividades. (Q4, Q7, Q64, Q135, Q141, UC149)</i>  | Documentos internos do processo de autoavaliação (UC149, US138)             | E- Autoavaliação<br>E2- Documentos relevantes para o processo de autoavaliação                   |
| <i>Projeto Educativo. (Q10, Q11, Q12, Q15, Q19, Q26, Q50, Q56, Q72, Q82, Q84, Q87, Q88, Q89, Q94, Q99, Q111, Q112, Q113, Q114, Q120, Q123, Q124, Q127, Q136, Q137, UC150)</i> | Documentos internos do processo de autoavaliação (UC150,US138)              | E- Autoavaliação<br>E2- Documentos relevantes para o processo de autoavaliação                   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <i>Regulamento Interno e Projeto Educativo.</i> (Q52, Q98, Q121, UC151)                           | Documentos internos do processo de autoavaliação (UC151,US138)  | E- Autoavaliação<br>E2- Documentos relevantes para o processo de autoavaliação |
| <i>Documentos estruturantes.</i> (Q13, Q46, Q49, UC152)   | Documentos internos do processo de autoavaliação (UC152, US138) | E- Autoavaliação<br>E2- Documentos relevantes para o processo de autoavaliação |
| <i>Todos.</i> (Q14, UC153)  | Documentos internos do processo de autoavaliação (UC153,US138)  | E- Autoavaliação<br>E2- Documentos relevantes para o processo de autoavaliação |
| <i>Contrato de Autonomia e Projeto Educativo.</i> (Q33, UC154)                                    | Documentos internos do processo de autoavaliação (UC154, US138) | E- Autoavaliação<br>E2- Documentos relevantes para o processo de autoavaliação |
| <i>Contrato de autonomia.</i> (Q90, Q95, UC155)   | Documentos internos do processo de autoavaliação (UC155, US138) | E- Autoavaliação<br>E2- Documentos relevantes para o processo de autoavaliação |
| <i>Inquérito.</i> (Q65, UC156)  | Documentos internos do processo de autoavaliação (UC156, US138) | E- Autoavaliação<br>E2- Documentos relevantes para o processo de autoavaliação |
| <i>Atores.</i> (Q92, UC157)   | Responsáveis pelo processo de autoavaliação (UC157, US138)      | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação       |
| <i>Sínteses do Conselho Pedagógico e Conselho Geral.</i> (Q125, UC158)                            | Documentos internos do processo de autoavaliação (UC158, US138) | E- Autoavaliação<br>E2- Documentos relevantes para o processo de autoavaliação |
| <i>Projeto de autoavaliação.</i> (Q148, UC159)  | Documentos internos do processo de autoavaliação (UC159, US138) | E- Autoavaliação<br>E2- Documentos relevantes para o processo de autoavaliação |
| P14: Na sua opinião, qual é o órgão responsável pelo processo de autoavaliação deste agrupamento? |   |  |
| <i>Direção.</i> (Q4, Q8, Q15, Q87, Q88, Q120, UC160)  | Órgão responsável (UC153, US139)                                | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação       |
| <i>Conselho Geral.</i> (Q7, Q11, Q46, Q49, Q65, Q82, Q114, Q137, UC154)                           | Órgão responsável (UC154, US139)                                | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação       |
| <i>Conselho Pedagógico.</i> (Q56, Q90, Q98, UC155)  | Órgão responsável (UC155, US139)                                | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação       |
| <i>Diretor.</i> (Q12, Q52, Q148, UC156)   | Órgão responsável (UC156, US139)                                | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação       |
| <i>Diretor, Conselho pedagógico e Conselho geral.</i> (Q13, UC157)                                | Órgão responsável (UC157, US139)                                | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação       |
| <i>Direção e departamentos.</i> (Q10, UC158)  | Órgão responsável (UC158, US139)                                | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação       |
| <i>Comunidade escolar.</i> (Q14, UC159)   | Órgão responsável (UC159, US139)                                | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação       |
| <i>Grupo de docentes.</i> (Q19)<br><i>Equipa de professores.</i> (Q26, UC160)                     | Órgão responsável (UC160, US139)                                | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação       |
| <i>Conselho Pedagógico e diretor.</i> (Q33, UC161)  | Órgão responsável (UC161, US139)                                | E- Autoavaliação   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação   |
| <i>Observatório da Qualidade.</i> (Q50, UC162)   | Órgão responsável (UC162, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| <i>Grupo de avaliação.</i> (Q64, UC163)  | Órgão responsável (UC163, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| <i>Gestão e comissão nomeada.</i> (Q72, UC164)   | Órgão responsável (UC164, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| <i>Direção e equipa de docentes.</i> (Q89, UC165)  | Órgão responsável (UC165, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| <i>Direção e grupo de avaliação.</i> (Q92, UC166)  | Órgão responsável (UC166, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| <i>Direção e Conselho Geral.</i> (Q91, UC167)  | Órgão responsável (UC167, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| <i>Comissão de avaliação.</i> (Q93, UC168)   | Órgão responsável (UC168, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| <i>Direção e departamentos curriculares.</i> (Q99, UC169)  | Órgão responsável (UC169, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| <i>Equipa de autoavaliação.</i> (Q102, Q123, Q141, UC170)  | Órgão responsável (UC170, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| <i>Diretor/Equipa de autoavaliação.</i> (Q111, Q136, UC171)  | Órgão responsável (UC171, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| <i>Diretor e Conselho geral.</i> (Q121, UC172)   | Órgão responsável (UC172, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| <i>Conselho Geral e comissão de avaliação.</i> (Q125, UC173)   | Órgão responsável (UC173, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| <i>Gestão.</i> (Q127, UC174)   | Órgão responsável (UC174, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| <i>Diretor e adjuntos.</i> (Q135, UC175)   | Órgão responsável (UC175, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| <i>Conselho Pedagógico e Diretor.</i> (Q147, UC176)  | Órgão responsável (UC176, US139)                        | E- Autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação                         |
| P18: Em que medida a avaliação externa contribui para o desenvolvimento da autoavaliação deste agrupamento de escolas? |   |  |
| <i>Incentiva.</i> (Q4, UC116)  | Incentiva o desenvolvimento autoavaliação (UC116, US99) | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2-Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <i>Fornecer informações para a melhoria e qualidade das aprendizagens (...)</i> (Q9, UC117)               | Fornecer informações (UC117, US100)  | G-Avaliação externa<br>G2-Relatório da avaliação externa   |
| <i>(...) melhoria do agrupamento.</i> (Q10, UC118)  | Melhora o agrupamento (UC118, US101)   | B- Qualidade do serviço educativo<br>B1-Melhoria contínua na prestação dos serviços                |
| <i>(...) se a autoavaliação corresponde aos padrões nacionais.</i> (Q15, UC119)                           | Se corresponde aos padrões nacionais (UC119, US102)                            | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A1- Informação sobre o sistema educativo                 |
| <i>Sem a “imposição”(...) corre-se o risco de não se realizar(...)</i> (Q19, UC113)                       | Realização da autoavaliação (UC120, US103)                                     | B- Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>Na definição de prioridades.</i> (Q26, UC121)  | Define prioridades (UC121, US104)  | G- Avaliação externa<br>G2- Relatório da avaliação externa   |
| <i>(...) relatório da avaliação externa (...)</i> (Q50, UC122)  | O relatório ajuda a melhorar as práticas educativas (UC122, US105)             | G- Avaliação externa<br>G2- Relatório da avaliação externa   |
| <i>(...) aponta os pontos fracos do agrupamento (...)</i> (Q52, UC123)                                    | Aponta os pontos fracos do agrupamento (UC123, US106)                          | B-Qualidade do serviço educativo<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado                  |
| <i>Permite ao agrupamento saber quais as suas fragilidades (...)</i> (Q56, UC124)                         | Permite saber quais as fragilidades (UC124, US107)                             | B-Qualidade do serviço educativo<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado                  |
| <i>(...) Sugestões consideradas para melhoria.</i> (Q64, UC125)   | Sugestões consideradas para melhoria (UC125, US108)                            | B-Qualidade do serviço educativo<br>B1-Melhoria contínua na prestação dos serviços                 |
| <i>Avaliação de outras componentes.</i> (Q65, UC126)  | Avalia outras componentes (UC126, US109)                                       | G- Avaliação externa<br>G1-Metodologia da IGEC para avaliar as escolas                             |
| <i>(...) obriga que se efetue uma compatibilização entre objetivos e concretizações.</i> (Q72, UC127)     | Compatibilização entre objetivos e concretizações (UC127, US110)               | G-Avaliação externa<br>G1-Metodologia da IGEC para avaliar as escolas                              |
| <i>Permite que a autoavaliação seja realizada.</i> (Q85, UC128)   | Permite a realização da autoavaliação (UC128, US111)                           | B- Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>Incentiva a melhorar todo o desempenho nos vários setores (...)</i> (Q88, UC129)                       | Melhora o desempenho nos vários setores (UC129, US112)                         | B- Qualidade do serviço educativo<br>B1-Melhoria contínua na prestação dos serviços                |
| <i>(...) contribui diretamente para (...) melhoria (...) da autoavaliação.</i> (Q89, UC130)               | Contribui para a melhoria da autoavaliação (UC130, US113)                      | B- Qualidade do serviço educativo<br>B1-Melhoria contínua na prestação dos serviços                |
| <i>(...) pontos onde a avaliação externa é menor (...) o agrupamento deve melhorar (...)</i> (Q90, UC131) | Ao saber os pontos menores, o agrupamento deve melhorar (UC131, S114)          | G- Avaliação externa<br>G2- Relatório da avaliação externa   |
| <i>(...) aponta o desempenho menos bom(...)</i> (Q91, UC132)  | Fornecer informação acerca do desempenho menos bom (UC132, US115)              | G- Avaliação externa<br>G2- Relatório da avaliação externa   |
| <i>(...) consegue ver processos e falhas com mais facilidade(...)</i> (Q92, UC133)                        | Vê com mais facilidade os processos e as falhas (UC133, US116)                 | G- Avaliação externa<br>G1-Metodologia da IGEC para avaliar as escolas                             |
| <i>(...) lê o relatório e faz as (...) alterações.</i> (Q93, UC134)                                       | O relatório da avaliação externa orienta as alterações internas (UC134, US117) | G- Avaliação externa<br>G2- Relatório da avaliação externa   |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <i>(...) papel orientador. (Q95, UC135)</i>   | Orienta a autoavaliação (UC135, US118)                                   | B- Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>Auxilia mediante os resultados. (Q99, UC136)</i>                                 | Auxilia a autoavaliação (UC136, US125)                                   | B- Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>Permite que (...) incida sobre os aspetos mais negativos (...) (Q102, UC137)</i> | Permite que a autoavaliação incida nos aspetos a melhorar (UC137, US126) | B- Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>Procura referir estratégias e objetivos. (Q111, UC138)</i>                       | Refere estratégias e objetivos (UC138, US127)                            | G- Avaliação externa<br>G2-Relatório de autoavaliação  |
| <i>(...)repensar todos os nossos procedimentos e desempenho. (Q113, UC139)</i>      | Reflexão sobre os procedimentos e desempenho (UC139, US128)              | D- Desenvolvimento profissional<br>D1-Reflexão sobre as práticas educativas                        |
| <i>Reduz o insucesso. (Q114, UC140)</i>   | Reduz o insucesso (UC140, US129)   | B- Qualidade do serviço educativo<br>B1-Melhoria contínua na prestação dos serviços                |
| <i>(...) sugere as áreas (...) incidir prioritariamente. (Q120, UC141)</i>          | Sugere as áreas prioritárias (UC141, US130)                              | G-Avaliação externa<br>G2- Relatório da avaliação externa  |
| <i>Ajuda a definir estratégias (...) (Q121, UC142)</i>                              | Ajuda a definir estratégias (UC142, US131)                               | G-Avaliação externa<br>G2- Relatório da avaliação externa  |
| <i>Pressiona a escola a fazer a sua autoavaliação. (Q123, UC143)</i>                | Pressiona a autoavaliação (UC143, US132)                                 | G-Avaliação externa<br>G1-Metodologia da IGEC para avaliar as escolas                              |
| <i>Dá pistas para a organização do processo (...) (Q125, UC144)</i>                 | Dá pistas para a organização do processo de autoavaliação (UC144, US133) | G- Avaliação externa<br>G2- Relatório da avaliação externa   |
| <i>(...) implementar melhorias no processo. (Q127, UC145)</i>                       | Implementa melhorias no processo (UC145, US134)                          | G- Avaliação externa<br>G2- Relatório da avaliação externa   |
| <i>(...) transmitir indicadores. (Q136, UC146)</i>                                  | Transmite indicadores (UC146, US135)                                     | G- Avaliação externa<br>G2- Relatório da avaliação externa   |
| <i>Orientador. (Q137, UC147)</i>  | Orienta (UC147, US136)   | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2-Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas   |
| <i>(...) mecanismo e processos mais eficazes de gestão escolar. (Q141, UC148)</i>   | Mecanismos e processos mais eficazes (UC148, US137)                      | B- Qualidade do serviço educativo<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado                 |

### Anexo VIII- Análise de conteúdo das entrevistas

| Unidades de contexto  | Unidades de significado  | Categoria e Subcategorias   |
|---|--|---|
| <i>“melhoria do processo”; “melhoria das aprendizagens”; “melhoria do sistema” (E1, E2,UC1)</i>   | Melhoria contínua do sistema educativo (UC1,US1)                             | B- Qualidade do serviço educativo<br>B1-Melhoria contínua na prestação dos serviços |
| <i>“indique os pontos fortes e fracos” (E1, UC2)</i>  | Pontos fortes e fracos do sistema educativo (UC2, US2)                       | B-Qualidade do serviço educativo<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado   |
| <i>“ na história dos rankings e aí não sei até que ponto melhora...as escolas que têm melhores resultados têm depois mais facilidades...tem</i> | Influencia dos Rankings escolares na melhoria contínua das escolas (UC3,US3) | A-Finalidades da avaliação das escolas  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <i>piores resultados ...deveriam ter maior apoio”</i> (E2, UC3)   |  | A4- Rankings dos resultados das escolas   |
| <i>“avaliação assume um carácter ...penalizador...certa discriminação”</i> (E2-L11, UC4)  | Influencia dos Rankings escolares na melhoria contínua das escolas (UC4,US3)                             | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A4- Rankings dos resultados das escolas         |
| <i>“ é avaliar e ver o que é que não está bem, porque é que não está bem e tentar melhorar”</i> (E3, UC5)   | Avaliar os pontos fracos e melhorá-los (UC5, US4)  | B- Qualidade do serviço educativo<br>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado        |
| P2- De acordo com a literatura, um dos propósitos da avaliação das escolas é a prestação de contas. Pode dizer-me o que significa este propósito para si? |  |   |
| <i>“ a avaliação externa coloca objetivos...a avaliação interna tenta trabalhá-los... e depois tem que prestar contas à avaliação externa”</i> (E3, UC6)  | A escola/agrupamento de escolas prestar contas à avaliação externa (UC6, US5)                            | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A5-Prestação de contas                          |
| <i>“não sei se essa prestação de contas tem feedback.... E se é efetivamente real”</i> (E2, UC7)  | Ponto de vista acerca da prestação de contas (UC7, US6)  | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A5-Prestação de contas                          |
| <i>“ é fazer uma exemplificação de onde é que a escola está a fazer os gastos...de maneira a que não haja desperdícios”</i> (E1, UC8)                     | É a escola/agrupamento especificar as verbas (UC8, US7)  | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A5-Prestação de contas                          |
| <i>“ os alunos dizem que precisam disto... aquelas verbas têm que ser especificadas”</i> (E1, UC9)  | É a escola/agrupamento especificar as verbas (UC9, US7)  | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A5-Prestação de contas                          |
| P3- Em que sentido é que as escolas devem ou não prestar contas?  |  |   |
| <i>“em todos os sentidos, isto tem que ser claro ...tudo o que é gastos de escolas tem que ser demonstrado”</i> (E1, UC10)                                | Os gastos das escolas têm que ser demonstrados (UC10, US8)   | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A5-Prestação de contas                          |
| <i>“se houver dificuldades para que lhe seja atribuído verba para melhorar”</i> (E2, UC11)  | Em caso de dificuldades de recursos, que sejam atribuídas mais verbas às escolas/agrupamentos (UC11,US9) | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A5-Prestação de contas                          |
| <i>“melhorar as condições de trabalho”</i> (E2, UC12)   | Deve prestar contas para melhorar as condições de trabalho (UC12, US10)                                  | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A5-Prestação de contas                          |
| <i>“se for para melhorar o sistema de ensino”</i> (E3, UC13)  | A escola deve prestar contas se for para melhorar o sistema de ensino (UC13, US11)                       | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A5-Prestação de contas                          |
| P4- A quem é que as escolas devem prestar contas?   |  |   |
| <i>“Ao Ministério da Educação”</i> (E1, E2, E3, UC14)   | É facultada ao Ministério da Educação (UC14, US12)   | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A5-Prestação de contas                          |
| <i>“ à comunidade escolar encarregados de educação , alunos no caso do secundário ... ”</i> (E2, UC15)  | É facultada à comunidade escolar UC15, US13)   | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A5-Prestação de contas                          |
| <i>“não quero que isto seja desviado e entremos numa coisa chamada de municipalização”</i> (E2, UC16)   | Pode fazer com que a gestão das escolas se desvie para os municípios (UC16, US14)                        | F-Organização/Gestão escolar<br>F1-Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas |
| <i>“ a quem lhes dá objetivos”</i> (E3, UC17)   | Transmitida a quem fornece os objetivos (UC17, US15)   | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A5-Prestação de contas                          |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <i>“ME enquanto entidade patronal”</i> (E3, UC18)  | Ao Ministério da Educação porque é ela a entidade patronal das escolas (UC18, US16) | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A5-Prestação de contas                              |
| <i>“deixar de culpar os professores porque os professores são empregados só ... fazem o que lhes mandam e a culpa não é sempre deles”</i> (E3, UC19)                           | Os professores realizam os que lhes é pedido para fazer (UC19, US17)                | D-Desenvolvimento profissional<br>D3-Valorização profissional                                 |
| <i>“ Se os objetivos forem negativos o ME deve pensar porque é que são negativos...às vezes podemos fazer as coisas erradas talvez por as ordens serem erradas”</i> (E3, UC20) | Clarificação dos objetivos do Ministério da Educação (UC20, US18)                   | F-Organização e gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas  |
| <i>“mesmo que nós às vezes não concordemos com as ordens, fazemos, é o nosso dever”</i> (E3, UC21)   | Esclarecimento das orientações funcionais (UC21, US19)                              | D-Desenvolvimento profissional<br>D3-Valorização profissional                                 |
| <i>“às vezes estamos a ver já que não vai dar certo...a experiência na sala de aula diz isso”</i> (E3, UC22)   | Com a experiência profissional sabe-se que práticas resultam melhor (UC22, US20)    | D-Desenvolvimento profissional<br>D3-Valorização profissional                                 |
| P5- Como é que se sabe que as escolas promovem uma melhoria contínua na prestação dos serviços?  |   |   |
| <i>“nem sempre promovem uma melhoria contínua ... porque consoante as diretrizes, assim são as melhorias”</i> (E3, UC23)   | A melhoria depende das diretrizes (UC23, US21)                                      | B- Qualidade do serviço educativo<br>B1-Melhoria contínua na prestação dos serviços           |
| <i>“falava-se em metas...os alunos que não atingissem...eram para descartar”</i> (E3, UC24)  | Metas curriculares (UC24, US22)   | C- Regulação do processo educativo<br>C2- Metas da aprendizagem dos alunos                    |
| <i>“ se as ordens nos dizem: o aluno não atingiu as metas, não passa ninguém, nós fazemos esse serviço”</i> (E3, UC25)   | Objetivos do alcance das metas (UC25, US23)   | F-Organização e gestão escolar<br>F1-Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas   |
| <i>“ em função da melhoria contínua na prestação dos serviços”</i> (E3, UC26)  | Melhoria contínua (UC26, US1)   | B- Qualidade do serviço educativo<br>B1-Melhoria contínua na prestação dos serviços           |
| <i>“ as vezes o transitarem todos, não é melhoria”</i> (E3, UC27)  | Transição dos alunos (UC27, US24)   | D-Desenvolvimento profissional<br>D2- Resultados da aprendizagem dos alunos                   |
| <i>“essa melhoria, nem sempre se consegue”</i> (E3, UC28)  | Melhoria contínua (UC28, US1)   | B- Qualidade do serviço educativo<br>B1-Melhoria contínua na prestação dos serviços           |
| <i>“sabe-se através de evidencias, no atendimento aos EE, haver mais horas...arranjos de quaisquer material”</i> (E2, UC29)  | Crítérios de melhoria contínua das escolas (UC29, US1)                              | B- Qualidade do serviço educativo<br>B1-Melhoria contínua na prestação dos serviços           |
| <i>“eu precisei de...e rapidamente remeteram para a escola sede... para fazer a atividade que estava a pensar”</i> (E2, UC30)  | Estrutura formal da escola/agrupamento de escolas (UC30, US25)                      | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas   |
| P6- O que é para si um serviço educativo de qualidade?   |   |   |
| <i>“onde as pessoas se sintam bem, tenham as condições necessárias... bom ambiente de trabalho”</i> (E2, UC31)   | Ambiente de trabalho na escola/agrupamento de escolas (UC31, US26)                  | B- Qualidade do serviço educativo<br>B4-Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <i>“Condições físicas, materiais e de relação”</i> (E2, UC32)   | Ambiente de trabalho na escola/agrupamento de escolas (UC32, US26)    | B- Qualidade do serviço educativo<br>B4-Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas |
| <i>“Bons professores, com boa formação, motivados para aquilo que estão a fazer”</i> (E1, UC33)   | Ambiente de trabalho na escola/agrupamento de escolas (UC33, US26)    | B- Qualidade do serviço educativo<br>B4-Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas |
| <i>“Bons resultados escolares”</i> (E1, UC34)   | Resultados escolares dos alunos (UC34, US27)                          | D-Desenvolvimento profissional docente<br>D2- Resultados da aprendizagem dos alunos           |
| <i>“ tem que ter os objetivos definidos”</i> (E3, UC35)   | Objetivos definidos (UC35, US28)                                      | B- Qualidade do serviço educativo<br>B1-Melhoria contínua na prestação dos serviços           |
| <i>“ acho que o projeto educativo deve vir mais claro do ME, deve ter diretrizes fortes e claras....simples”</i> (E3, UC36)                             | Estrutura e informação do processo educativo (UC36, US29)             | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas   |
| <i>“ tem que haver sempre a capacidade de mudança”</i> (E3, UC37)   | Perfil profissional do pessoal docente e não docente (UC37, US30)     | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino                        |
| <i>“com que os alunos tenham sucesso, não dando-lhes o sucesso”</i> (E3, UC38)  | Sucesso dos alunos (UC38, US31)                                       | C- Regulação do processo educativo<br>C2-Metas da aprendizagem dos alunos                     |
| <i>“ há quem, diga que a escola está igual há 30/40 anos, não está!”</i> (E3, UC39)   | Características do meio envolvente da escola/agrupamento (UC39, US32) | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/Estratégias de ensino                        |
| <i>“o objetivo é formar cidadãos iguais...eles entram ...com a sua maneira de ser... com sua características ...saem daqui todos iguais”</i> (E3, UC40) | Currículo nacional (UC40, US33)                                       | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino                        |
| <i>“ eu tento mas....as turmas são mistas, os alunos são muitos...”</i> (E3, UC41)  | Composição das turmas (UC41, US34)                                    | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas   |
| <i>“não consegue por em prática... as ordens são turmas cheias”</i> (E3, UC42)  | Composição das turmas (UC42, US34)                                    | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas   |
| <i>“é...difícil o professor conseguir fazer com que o aluno aprenda...aquilo que ele é capaz de descobrir”</i> (E3, UC43)                               | Currículo educativo (UC43, US35)                                      | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino                        |
| <b>P7- Como se pode saber se uma escolas proporciona um serviço educativo de qualidade?</b>   |   |   |
| <i>“resultados escolares dos alunos”</i> (E3, E2, E3, UC44)   | Resultados escolares dos alunos (UC44, US27)                          | D-Desenvolvimento profissional docente<br>D2- Resultados da aprendizagem dos alunos           |
| <i>“não quer dizer que o ensino seja de qualidade, é mais quantidade do que qualidade”</i> (E3, UC45)   | Ensino (UC45, US36)   | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino                        |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <i>“depende da “massa” que temos à frente...se forem alunos com ...capacidades, apoio em casa.....é mais fácil praticar ensino “ (E2, UC46)</i> | Capacidade de aprendizagem dos alunos (UC46, US37)                 | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino                        |
| <i>“ se calhar o professor tem que fazer mais esforço do que um professor que apanhe uma turma boa” (E2, UC47)</i>                              | Capacidade de aprendizagem dos alunos (UC47, US37)                 | D-Desenvolvimento profissional<br>D3- Valorização profissional                                |
| <i>“rankings que são com base em dados” (E1, UC48)</i>  | Elaboração dos rankings (UC48, US38)                               | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A4- Rankings dos resultados das escolas             |
| <i>“ o ambiente escola é o mais importante mas é difícil aferir .....em termos de qualidade” (E1, UC49)</i>                                     | Ambiente de trabalho na escola/agrupamento de escolas (UC49, US26) | B- Qualidade do serviço educativo<br>B4-Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas |
| <b>P8- Na sua opinião, que variáveis devem ser contempladas na avaliação da qualidade do serviço educativo?</b>                                 |  |   |
| <i>“Formação de professores certificada, saber onde é que ela é feita” (E1,UC50)</i>  | Formação certificada (UC50, US39)                                  | D-Desempenho profissional docente<br>D4- Formação contínua                                    |
| <i>“notas escolares dos alunos aproveitamento/comportamento... saber estar, saber ser” (E1, UC51)</i>   | Resultados escolares dos alunos (UC51, US27)                       | D-Desempenho profissional docente<br>D2- Resultados da aprendizagem dos alunos                |
| <i>“Pessoal não docente, funcionários que tenham formação e que estejam aptos para fazer” (E1, UC52)</i>  | Formação do pessoal não docente (UC52, US40)                       | B-Qualidade do serviço educativo<br>B4-Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas  |
| <i>“boa Direção que nos guie no caminho certo” (E1, UC53)</i>   | Liderança da Direção (UC53, US41)                                  | F-Organização e gestão escolar<br>F2-Liderança  |
| <i>“tipo de alunos, meio de onde proveem, tipo de apoio que têm” (E2, UC54)</i>   | Contexto social dos alunos (UC54, US42)                            | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino                        |
| <i>“ qualidade e quantidade de materiais à disposição para se proceder à nossa prática (E2, UC55)</i>   | Recursos materiais para a prática letiva (UC55, US43)              | C- Regulação do processo educativo<br>C1-Documetos/materiais relativos às práticas            |
| <i>“o professor deverá ter tempo para preparar a prática letiva” (E2, UC56)</i>   | Tempo para a prática letiva (UC56, US44)                           | C- Regulação do processo educativo<br>C1-Documetos/materiais relativos às práticas            |
| <i>“perdemos muito tempo em reuniões” (E2, UC57)</i>  | Tempo para a prática letiva (UC57, US44)                           | D-Desenvolvimento profissional<br>D3-Valorização profissional                                 |
| <i>“percentagens de sucesso” (E2,UC58)</i>  | Resultados de sucesso (UC58, US45)                                 | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A3-Processos e resultados da organização escolar    |
| <i>“estratégias para melhorar as aprendizagens dos alunos” (E2, UC59)</i>   | Estratégias de ensino (UC60, US54)                                 | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino                        |
| <i>“meio onde a escola está envolvida” (E3, UC60)</i>   | Ambiente de trabalho na escola/agrupamento de escolas (UC60, US26) | B- Qualidade do serviço educativo   |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | B4-Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas                                    |
| <i>“resultados escolares, a família”</i> (E3, UC61)  | Resultados escolares dos alunos (UC51, US27)                                  | D-Desenvolvimento profissional<br>D2-Resultados da aprendizagem dos alunos                  |
| <i>“Avaliação que sai nos jornais, dos rankings das escolas”</i> (E3, UC62)  | Influência dos Rankings escolares na melhoria contínua das escolas (UC62,US3) | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A4- Rankings dos resultados das escolas           |
| <i>“pre’- requisitos dos alunos”</i> (E3, UC63)  | Contexto social dos alunos (UC63, US42)                                       | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino                      |
| <i>“depois as próprias escolas ganham fama”</i> (E3, UC64)   | Influência dos Rankings escolares na melhoria contínua das escolas (UC64,US3) | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A4- Rankings dos resultados das escolas           |
| <i>“os resultados que muitas vezes não mostram o trabalho do professor”</i> (E3, UC65)                                 | Resultados escolares dos alunos (UC65, US27)                                  | D-Desenvolvimento profissional docente<br>D3- Valorização profissional                      |
| <i>“uma criança que tem todas as bases... os dias de aulas é só mais uma coisinha”</i> (E3, UC66)                      | Contexto social dos alunos (UC66, US42)                                       | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino                      |
| P9- Com um sistema educativo centralizado, como pode ser desenvolvida a qualidade do serviço educativo a nível local?  |   |   |
| <i>“se as ordens forem claras, os professores conseguem fazer o seu trabalho localmente”</i> (E3, UC67)                | Clareza dos objetivos no PE (US67, US47)                                      | F-Organização/gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas  |
| <i>“ temos uma entidade que é o ME...direções regionais...diretores da escola e depois os professores”</i> (E3, UC68)  | Estrutura formal do sistema escolar (UC68, US48)                              | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas |
| <i>“vamos trabalhando e dando respostas hierarquicamente”</i> (E3, UC69)   | Estrutura formal da escola/agrupamento de escolas (UC69, US49)                | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas |
| <i>“quando a pessoa sabe perfeitamente o que tem que fazer...não há problema”</i> (E3, UC70)                           | Clareza e objetividade das funções (UC70, US50)                               | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas |
| <i>“órgão máximo em Lisboa....ser ouvidos os professores... do terreno”</i> (E3, UC71)                                 | Ouvir os professores (UC71, US51)   | D-Desenvolvimento profissional<br>D3-Valorização profissional                               |
| <i>“quem passasse pelo ME...estar 3/4 anos numa sala...nunca deviam estar tão ausentes”</i> (E3, C72)                  | Ouvir os professores do terreno para elaboração do currículo (UC72, US52)     | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas |
| <i>“as mensagens que se transmite para os professores....sentem-se indignados”</i> (E3, UC73)                          | Ouvir os professores do terreno para elaboração do currículo (UC73, US52)     | D-Desenvolvimento profissional<br>D3-Valorização profissional                               |
| <i>“É complicado...quem está no central não tem a perceção do que se passa em ambiente escola regional”</i> (E1, UC74) | Ouvir os professores do terreno para elaboração do currículo (UC74, US52)     | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento            |
| <i>“o ME não pode desligar do sistema educativo nem pode passar.....para as Câmaras”</i> (E2, UC75)                    | Centralização/descentralização do sistema educativo (UC75, US53)              | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento            |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <i>“isto cheira-me a municipalização que não é uma descentralização de poderes”</i> (E2, UC76)                                    | Centralização/descentralização do sistema educativo (UC76, US53)       | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento |
| <i>“como é que as câmaras vão gerir vão gerir os professores? Com que critérios...? Vão meter a mão no Currículo?”</i> (E2, UC77) | Centralização/descentralização do sistema educativo (UC77, US53)       | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento |
| <i>“pedir a colaboração dos EE, chamá-los mais à escola...os avós têm tanta...para contar”</i> (E2, UC78)                         | Estratégias de aprendizagem (UC78, US54)                               | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino           |
| <b>P10- Que relação tem o Currículo com a qualidade do serviço educativo?</b>   |  |  |
| <i>“o currículo previsto....completamente desadequado às capacidades dos alunos”</i> (E2, UC79)                                   | Currículo educativo desadequado às capacidades dos alunos (UC79, US55) | C- Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                      |
| <i>“numa faixa etária ...não conseguem tanta formalidade”</i> (E2, UC80)  | Currículo educativo desadequado às capacidades dos alunos (UC80, US55) | C- Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                      |
| <i>“Currículo com uma dificuldade extrema”</i> (E2, UC81)   | Currículo educativo desadequado às capacidades dos alunos (UC81, US55) | C- Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                      |
| <i>“se a professora....tivesse mais gosto pela matemática”</i> (E2, UC82)   | Formação docente (UC82, US56)  | D-Desenvolvimento profissional docente<br>D4- Formação contínua                  |
| <i>“em monodocência dão várias disciplinas e pode ter maior tendência”</i> (E2, UC83)   | Monodocência (UC83, US57)  | D-Desenvolvimento profissional docente<br>D4- Formação contínua                  |
| <i>“currículo de [redacted] é demasiado abrangente...correria para cumprir o programa”</i> (E2, UC84)                             | Currículo educativo desadequado às capacidades dos alunos (UC84, US55) | C- Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                      |
| <i>“cumprimento dos programas retira a qualidade ao ensino”</i> (E2, UC85)  | Programas e a qualidade do ensino (UC85, US58)                         | C- Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                      |
| <i>“as estratégias que se têm que utilizar já não serão as mais motivadoras para os alunos”</i> (E2, UC86)                        | Estratégias de ensino (UC86, US54)                                     | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino           |
| <i>“quis impor... mais qualidade ao ensino mas depois o programa ....não me permitia”</i> (E2, UC87)                              | Programas e a qualidade do ensino (UC87, US54)                         | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino           |
| <i>“Há maior qualidade de ensino? Não há. Tem que haver mexida no Currículo”</i> (E2, UC88)                                       | O currículo tem que ser atualizado (UC88, US59)                        | C- Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                      |
| <i>“temos que o cumprir...terá que ser adaptado à realidade dos alunos”</i> (E1, UC89)  | Adaptar o currículo à realidade dos alunos (UC89, US60)                | C- Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                      |
| <i>“temos que ter a capacidade, enquanto docente, de adaptá-lo á realidades dos alunos e à comunidade envolvente”</i> (E1, UC90)  | Adaptar o currículo à realidade dos alunos (UC90, US60)                | C- Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                      |
| <i>“os currículo estão muito desajustados”</i> (E3, UC91)   | Currículo educativo desadequado às capacidades dos alunos (UC91, US55) | C- Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                      |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <i>“uma criança que percebe o que lhe vamos pedir ...trabalha com mais prazer...consegue melhores resultados”</i> (E3, UC92)                               | Perceção dos alunos (UC92, US61)                        | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino                      |
| <i>“ se as aprendizagens forem a medida da idade mental delas”</i> (E3, UC93)  | Adaptar o currículo à realidade dos alunos (UC93, US60) | C- Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino                      |
| <i>“ os manuais não são claros nas perguntas que se fazem”</i> (E3, UC94)  | Adaptar o currículo à realidade dos alunos (UC94, US60) | C- Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                 |
| <i>“antes o programa era muito claro para os professores”</i> (E3, UC95)   | Clareza do programa (UC95, US62)                        | C- Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                 |
| <i>“ as metas vieram arrasar tudo...perdemos muito no currículo”</i> (E3, UC96)  | Metas curriculares (UC96, US22)                         | C- Regulação do processo educativo<br>C2- Metas da aprendizagem                             |
| <i>“para nós é fácil...nas crianças não é, viemos baralhar .... O que é a falta de objetivos claros, saber o que se pretende”</i> (E3, UC97)               | Saber o que se pretende, objetivos claros (UC97, US18)  | F-Organização/gestão escolar<br>F1-Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas   |
| P11- Na sua opinião, o que engloba o processo educativo?   |   |   |
| <i>“ alunos, professores, currículos, diretores da escola, objetivos ...para o sucesso educativo”</i> (E3, E1, UC98)                                       | Sucesso do processo educativo (UC98, US63)              | F-Organização/gestão escolar<br>F1-Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas   |
| <i>“E o ensino profissional? Quando eu andava na escola não havia discriminação...qualquer das hipóteses dava oportunidade da universidade”</i> (E3, UC99) | Oferta curricular (UC99, US64)                          | C- Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                 |
| <i>“envolve as aprendizagens, o ensino... conteúdos”</i> (E2, UC100)   | Componentes do Processo educativo (UC100, US65)         | C- Regulação do processo educativo<br>C1-Documentos/materiais relativos às práticas         |
| <i>“tempo para pesquisar, preparar.... Reforço os materiais”</i> (E2,UC101)  | Tempo para preparar a prática letiva (UC101, US44)      | D-Desenvolvimento profissional<br>D3-Valorização profissional                               |
| <i>“ na aprendizagem....será que o aluno tomou o pequeno almoço?...há muitos fatores a interferir”</i> (E3, UC102)   | Contexto social dos alunos (UC102, US42)                | C- Regulação do processo educativo<br>C3- Métodos/estratégias de ensino                     |
| P12- Considera o processo educativo aberto ou fechado?   |   |   |
| <i>“acho que não é tão flexível como isso...estamos cingidos às metas”</i> (E2, UC103)   | Metas curriculares (UC103, US22)                        | C-Regulação do processo educativo<br>C2- Metas da aprendizagem                              |
| <i>“normalmente é fechado...existem muitas regras, muitos regulamentos internos, muitos projetos educativos”</i> (E1, UC104)                               | Variáveis do sistema educativo fechado (UC104, US66)    | C-Regulação do processo educativo<br>C1- Documentos/materiais relativos às práticas         |
| <i>“acabamos ...por nos reger naquele sentido... é assim que a escola manda ...”</i> (E1, UC105)   | Hierarquia funcional (UC105, US67)                      | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas |
| <i>“somos sujeitos a uma avaliação enquanto professor e eu tenho que cumprir aqueles parâmetros”</i> (E1, UC106)   | Avaliação docente (UC106, US68)                         | D-Desenvolvimento profissional<br>D3- Valorização profissional                              |
| <i>“tínhamos que atingir as metas e aí achei fechado”</i> (E3,UC107)   | Metas curriculares (UC107, US22)                        | C-Regulação do processo educativo   |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | C2- Metas da aprendizagem dos alunos  |
| <i>“agora podemos falar em metas, competências e objetivos, já não é tão fechado”</i> (E3, UC108)   | Metas curriculares (UC108, US22)                           | C-Regulação do processo educativo<br>C2- Metas da aprendizagem dos alunos                     |
| P13- Como é possível regular o processo educativo?  |  |   |
| <i>“era toda a gente perceber bem o que é que se quer”</i> (E3, UC109)  | Definição das atividades (UC109, US69)                     | F- Organização e gestão escolar<br>F1-Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas  |
| <i>“O processo educativo tem que ser mais aberto... quando ouvirmos os alunos...eles adoram falar” ...</i> (E3, UC110)                      | Intervenção dos alunos no processo educativo (UC110, US70) | C-Regulação do processo educativo<br>C4-Currículo educativo                                   |
| <i>“ os currículos são muito grandes e eles não podem falar...quando os ouvimos a eles, não podemos fazer muito mais”</i> (E3, UC111)       | Intervenção dos alunos no processo educativo (UC111, US70) | C-Regulação do processo educativo<br>C4-Currículo educativo                                   |
| P14- Considera que a regulação do processo educativo é função de algum órgão educativo ou do professor?                                     |  |   |
| <i>“de uma equipa de professores”</i> (E2, UC112)   | Papel dos professores no processo educativo (UC112, US71)  | E-Autoavaliação de escolas<br>E4- Equipas de autoavaliação                                    |
| <i>“deve partir do debate, discussão, de um orientação, uma troca de ideias, partilha de experiências”</i> (E2, UC113)                      | Partilha de experiências (UC113, US72)                     | B-Qualidade do serviço educativo<br>B4- Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas |
| <i>“deviam ser de um órgão educativo embora o professor pudesse.... em sala de aula fazer mais ou menos, consoante a turma”</i> (E3, UC114) | Práticas em sala de aula (UC114, US73)                     | F- Organização e gestão escolar<br>F1-Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas  |
| <i>“ e medida base devia vir do ME...deve haver um caminho”</i> (E3, UC115)   | O ME diz qual é o caminho (UC115, US74)                    | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas   |
| <i>“Tenho que me seguir por outra entidade, mas dentro da sala de aula mando eu”</i> (E1, UC116)  | Regulação em sala de aula (UC116, US75)                    | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas   |
| <i>“dentro da sala faço correr esse processo...tenho a capacidade de o adaptar”</i> (E1, UC117)   | Decorrer das práticas educativas (UC117, US76)             | D-Desenvolvimento profissional<br>D3-Valorização profissional                                 |
| <i>“temos que cumprir aquele ponto do currículo.... como chego aquele objetivo... pode ser de várias maneiras”</i> (E1, UC118)              | Alcance dos objetivos curriculares (UC118, US77)           | C-Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                    |
| 14.1- E o professor tem liberdade para agir dessa forma?  |  |   |
| <i>“há professores que têm outra flexibilidade mental que cumprem o currículo mas através de outras estratégias”</i> (E1, UC119)            | Estratégias de intervenção curricular (UC119, US54)        | C-Regulação do processo educativo<br>C3- Métodos/estratégias de ensino                        |
| <i>“não tem que ser tão focada na avaliação sumativa, mas sim na parte formativa, dar outro âmbito ao currículo”</i> (E1, UC120)            | Estratégias de intervenção curricular (UC120, US54)        | C-Regulação do processo educativo<br>C3- Métodos/estratégias de ensino                        |
| P15- Na sua opinião, como deve ser interpretado o Currículo pelos docentes?   |  |   |
| <i>“como um caminho a percorrer até chegar a um objetivo”</i> (E3, UC121)   | Alcance dos objetivos curriculares (UC121, US77)           | C-Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                    |
| <i>“ se for um caminho claro, é mais fácil lá chegar”</i> (E3, UC122)   | Alcance dos objetivos curriculares (UC122, US77)           | C-Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                    |
| <i>“acabamos novamente por ir aos currículos enormes”</i> (E3, UC123)   | Dimensão do currículo (UC123, US78)                        | C-Regulação do processo educativo   |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | C4- Currículo escolar   |
| <i>“se tem ou não funcionalidade, se está ou não adequado”</i> (E2, UC124)  | Funcionalidade do currículo (UC124, US79)                            | C-Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                    |
| <i>“o sistema educativo falha muito a nível de cidadania...deveria haver reforço da cidadania... da Constituição da República Portuguesa”</i> (E2, UC125) | Disciplinas do currículo (UC125, US80)                               | C-Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                    |
| <i>“Os currículos deveriam ser funcionais em termos de conteúdos que lhes facilitem a vida futura”</i> (E2, UC126)  | Funcionalidade do currículo (UC126, US879)                           | C-Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                    |
| <i>“isso deve ser analisado por uma equipa de professores...no agrupamento”</i> (E2, UC127)   | Analisado pelos professores (UC127, US81)                            | B- Qualidade do serviço educativo<br>B4-Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas |
| <i>“se nos derem alguma flexibilidade que nós possamos adaptá-lo”</i> (E2, UC128)   | Flexibilidade de adaptar o currículo (UC128, US82)                   | D-Desenvolvimento profissional<br>D3-Valorização profissional                                 |
| <i>“muito open mind”</i> (E1, UC129)  | Analisado pelos professores (UC129, US83)                            | D-Desenvolvimento profissional<br>D3-Valorização profissional                                 |
| <i>“os currículos já estão desatualizados em relação às ferramentas que existem”</i> (E1, UC130)  | Funcionalidade do currículo (UC130, US79)                            | C-Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                    |
| <b>P16- Em que medida os planos curriculares podem ser alterados no projeto Educativo das escolas?</b>  |  |   |
| <i>“depende das finalidades e dos objetivos do projeto educativo”</i> (E2, UC132)   | Objetivos do Projeto Educativo (UC132, US80)                         | C-Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                    |
| <i>“os conteúdos estão definidos nos currículos... de acordo com o projeto educativo, à que adequar”</i> (E2, UC133)                                      | Conteúdos do currículo (UC133, US81)                                 | C-Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                    |
| <i>“Não sei até que ponto poderá haver uma alteração....dos planos curriculares”</i> (E2, UC134)  | Alteração do plano curricular (UC134, US82)                          | C-Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                    |
| <i>“ se a escola tiver autonomia para o fazer”</i> (E3, UC135)  | Autonomia da escola (UC135, US83)                                    | F-Organização e gestão escolar<br>F1-Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas   |
| <i>“as escolas devem fazê-lo ...segundo a população escolar que têm”</i> (E3, UC136)  | Adaptar o currículo à realidade dos alunos (UC136, US60)             | C-Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                    |
| <i>“Se só a escola tiver autonomia para currículo acaba por seu mau....é a escola dos currículos pequenos...fáceis”</i> (E3, UC137)                       | Autonomia escolar para alteração do currículo (UC137, US83)          | C-Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                    |
| <i>“ os programas não devem ser ajustados às escolas ....devem ser ajustados às crianças”</i> (E3, UC138)   | Flexibilidade de adaptar o currículo (UC138, US60)                   | C-Regulação do processo educativo<br>C4- Currículo escolar                                    |
| <i>“uma criança dum colégio...tem mais aptidão... que uma criança do campo... mas terá mais experiência do meio físico”</i> (E3, UC139)                   | Contexto social dos alunos (UC146, US42)                             | C-Regulação do processo educativo<br>C3- Métodos/estratégias de ensino                        |
| <b>P17- Que relevância atribui ao desenvolvimento profissional docente para a melhoria contínua das escolas?</b>  |  |   |
| <i>“que tenha cultura geral, que tenha licenciatura”</i> (E3, UC140)  | Cultura geral e licenciatura (UC140, US84)                           | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D4- Formação contínua                              |
| <i>“o professor pode estar cheio de diplomas, mas se ele não souber transmitir”</i> (E3, UC141)   | Diplomas e a capacidade de transmissão do conhecimento (UC141, US84) | D- Desenvolvimento profissional<br>D4- Formação contínua                                      |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <i>“pode ter um grande conhecimento científico...tem que arranjar maneira de fazer chegar às crianças”</i> (E3, UC142)                                     | Diplomas e a capacidade de transmissão do conhecimento (UC142, US84) | D- Desenvolvimento profissional<br>D4- Formação contínua                                      |
| <i>“que a avaliação não seja para selecionar alunos...mas para fazer um balanço do que é que está bem ou mal, inclusive do professor”</i> (E3, UC143)      | Balanço do desenvolvimento das atividades (UC143, US85)              | D- Desenvolvimento profissional<br>D1- Reflexão sobre as práticas educativas                  |
| <i>“não ser ...fechado...” não, eu ensino bem, ele é que não aprendeu”</i> (E3, UC144)   | Balanço do desenvolvimento das atividades (UC144, US85)              | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D1- Reflexão sobre as práticas educativas          |
| <i>“nós fazemos formações... às vezes estamos cansados e aquilo não nos diz nada”</i> (E3, UC145)  | Qualidade das ações de formação (UC145, US86)                        | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D4- Formação contínua                              |
| <i>“sinto falta de falar com outros professores, partilhar experiências”</i> (E3, UC146)   | Partilha de experiências (UC146, US72)                               | B-Qualidade do serviço educativo<br>B4- Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas |
| <i>“principalmente ouvir os professores mais velhos... têm muito mais para ensinar”</i> (E3, UC147)  | Partilha de experiências (UC147, US72)                               | B-Qualidade do serviço educativo<br>B4- Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas |
| <i>“aquilo da avaliação dos professores... os mais velhos avaliar os mais novos...já era uma crítica ao trabalho”</i> (E3, UC148)                          | Avaliação dos docentes (UC148, US68)                                 | D-Desenvolvimento profissional<br>D3- Valorização profissional                                |
| <i>“deveria ser a própria avaliação do professor...não classificar...mas no sentido de”</i> (E3, UC149)  | Autoavaliação do professor (UC149, US68)                             | D-Desenvolvimento profissional<br>D3- Valorização profissional                                |
| <i>“formação contínua do professor.... não com “x” horas para progredir na carreira”</i> (E2, UC150)   | Formação contínua dos docentes (UC150, US56)                         | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D4- Formação contínua                              |
| <i>“deve ser feita em função das fragilidades do professor e do seu enriquecimento”</i> (E2, UC151)  | Formação contínua dos docentes (UC151, US56)                         | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D4- Formação contínua                              |
| <i>“há uma que gostaria de frequentar... o currículo não me permite”</i> (E2, UC152)   | Formação contínua dos docentes (UC152, US56)                         | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D4- Formação contínua                              |
| <i>“muito importante...é ele que controla o currículo e a regulação em sala de aula”</i> (E1, UC153)   | Formação contínua dos docentes (UC153, US56)                         | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D4- Formação contínua                              |
| <i>“formação específica, adaptada às realidades”</i> (E1, UC154)   | Formação contínua dos docentes (UC154, US56)                         | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D4- Formação contínua                              |
| 17.1 Considera que essa formação deve ter iniciativa do professor ou da escola?  |  |   |
| <i>“deveria partir mais do professor porque é ele que sente as suas necessidades”</i> (E2, C155)   | Formação contínua dos docentes (UC155, US56)                         | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D4- Formação contínua                              |
| <i>“O agrupamento só de conhecer...indica as formações a frequentar... mais proveitosa para este ou aquele professor”</i> (E2, UC156)                      | Formação contínua dos docentes (UC156, US56)                         | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D4- Formação contínua                              |
| <i>“50/50. A escola deve oferecer informação...base a realidade educativa; o professor...mais aso a descobrir, que não tenha competências”</i> (E1, UC157) | Formação contínua dos docentes (UC157, US56)                         | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D4- Formação contínua                              |
| P18- Como se pode saber que um docente se desenvolve profissionalmente?  |  |   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <i>“neste momento, só através dos diplomas...agora saber se ...vai aplicar”</i> (E1, UC158)   | Diplomas e a capacidade de transmissão do conhecimento (UC158, US87)               | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D4- Formação contínua                                  |
| <i>“Quantificar, só em tarefas muito específicas”</i> (E1, UC159)   | O desenvolvimento profissional é quantificado em tarefas específicas (UC159, US87) | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D4- Formação contínua                                  |
| <i>Eu controlo porque sei aquilo que faço, ...eles dizem “sim, nós aplicamos” porque senão, não há parâmetro avaliativo”</i> (E1, UC160)          | Parâmetros avaliativos dos alunos (UC160, US88)                                    | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D2- Resultados da aprendizagem dos alunos              |
| <i>“através da estratégia que implementa”</i> (E2, UC161)   | Estratégias curriculares (UC161, US54)   | C-Regulação do processo educativo<br>C3- Métodos/estratégias de ensino                            |
| <i>“Quando ele tem capacidades de se autoavaliar”</i> (E3, UC162)   | Autoavaliação do professor (UC162, US68)   | D-Desenvolvimento profissional<br>D3-Valorização profissional                                     |
| P19- De que forma considera a reflexão sobre as práticas educativas uma forma de desenvolvimento profissional?                                    |  |   |
| <i>“é importante, deve haver sempre aquele momento de reflexão”</i> (E3, UC163)   | Momentos para refletir (UC163, US69)   | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D1- Reflexão sobre as práticas educativas              |
| <i>“todos os agrupamentos passam pelo resultado dos alunos que é isso que avalia as escolas”</i> (E3, UC164)                                      | Resultados escolares dos alunos (UC164, US27)                                      | D-Desenvolvimento profissional<br>D2-Resultados da aprendizagem dos alunos                        |
| <i>“um professor quando se avalia tem que ver...se está a conseguir cumprir o objetivo”</i> (E3, UC165)   | Autoavaliação do professor (UC165, US68)   | D-Desenvolvimento profissional<br>D1-Reflexão sobre as práticas educativas                        |
| <i>“mandam os questionários aos professores...as perguntas do questionário...não dizemos o que queremos dizer”</i> (E3, UC166)                    | Práticas autoavaliação da escola (UC166, US89)                                     | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>“e os colegas marcam 4 ou 5 cruzeiros e fica feita a autoavaliação”</i> (E3, UC167)  | Práticas autoavaliação da escola (UC167, US89)                                     | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>“ não quer dizer que a pessoa tenha que preencher aqueles relatórios....mas fazer uma análise”</i> (E2, UC168)                                 | Análise para autoavaliar (UC168, US90)   | E- Autoavaliação<br>E1- Análise de concretização do PE  |
| <i>“hoje a aula não correu bem. Porque é que correu assim? O que esteve mal? Tirar notas no final das aulas e reforçar assuntos”</i> (E2, UC169)  | Momentos para refletir (UC169, US69)   | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D1- Reflexão sobre as práticas educativas              |
| <i>“no final do ano tenho que fazer um relatório das minhas práticas ...é um momento de reflexão...levo o processo muito a sério”</i> (E1, UC170) | Momentos para refletir (UC170, US69)   | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D1- Reflexão sobre as práticas educativas              |
| <i>“serve de registo daquilo que eu efetuei nesse ano...de me valorizarem enquanto docente”</i> (E1, UC171)                                       | Valorização profissional (UC171, US91)   | D- Desenvolvimento profissional docente<br>D3- Valorização profissional                           |
| P20- Na sua opinião, como é possível desenvolver as conceções dos professores acerca da autoavaliação das escolas?                                |  |   |
| <i>“ é um assunto que tem alguma resistência...não é muito aberta”</i> (E1,UC172)   | Práticas autoavaliação da escola (UC172, US89)                                     | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <i>“temos tantas tarefas...não me vou preocupar...diretamente não me diz logo respeito”</i> (E1, UC173)   | Práticas autoavaliação da escola (UC173, US89)                                  | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento            |
| <i>“então, se calhar, com um bocadinho de falta de interesse meu”</i> (E1, UC174)   | Falta de interesse (UC174, US91)  | D-Desenvolvimento profissional<br>D3- Valorização profissional                                    |
| <i>“poderá mudar em função das melhorias que se verificarem”</i> (E2, UC175)  | Práticas autoavaliação da escola (UC175, US89)                                  | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento            |
| <i>“não é tipo relatório bonito...e enfia-se dentro da gaveta...através de sinais, de evidencias, o que estava menos bem foi mexido”</i> (E2, UC176)          | Práticas autoavaliação da escola (UC176, US89)                                  | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>“a classe educativa...está descrente porque não são ouvidos”</i> (E3, UC177)   | Ouvir os professores (UC175, US92)  | D-Desenvolvimento profissional<br>D3- Valorização profissional                                    |
| <i>“sou 100% contra este currículo, mas a minha voz ...chegará a algum lado? E ME sabe. A resposta: não há verba”</i> (E3, UC178)                             | Ouvir os professores do terreno para elaboração do currículo (UC178, US92)      | D-Desenvolvimento profissional<br>D3- Valorização profissional                                    |
| <i>“porque vamos lutar...se sabemos que morreu à nascença?”</i> (E3, UC179)   | Ouvir os professores (UC179, US92)  | D-Desenvolvimento profissional<br>D3- Valorização profissional                                    |
| P21- Considera que as equipas de autoavaliação e avaliação externa têm os mesmos propósitos?  |   |   |
| <i>“já fiz parte da equipa...achei que andava a fazer um trabalho infrutífero...era mais preencher quadros”</i> (E2, UC180)                                   | Atividades da equipa de autoavaliação (UC180, US89)                             | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>“a autoavaliação não só no papel mas com transmissão de ideias chave...ao nível do agrupamento haja predisposição para melhorar”</i> (E2, UC181)           | Autoavaliação- Predisposição para melhorar (UC181, US89)                        | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>“quando houver abertura suficiente, aqui também entramos com que gere”</i> (E2, UC182)   | Abertura suficiente da liderança (UC182, US93)                                  | F-Gestão e organização escolar<br>F2- Liderança   |
| <i>“na externa, mais nos rankings...vai-se beneficiar as escolas que têm melhores resultados”</i> (E2, UC183)   | Influencia dos Rankings escolares na melhoria contínua das escolas (UC183, US3) | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A4- Rankings dos resultados das escolas                 |
| <i>“os colégios...o ensino público também tem qualidade... os alunos é que são diferentes”</i> (E2, UC184)  | Influencia dos Rankings escolares na melhoria contínua das escolas (UC184, US3) | A-Finalidades da avaliação das escolas<br>A4- Rankings dos resultados das escolas                 |
| P22- Considera que as equipas de autoavaliação desenvolvem um trabalho articulado com a organização geral das escolas?  |   |   |
| <i>“se há articulação? Eu penso que não. Há aqui um elemento fechado”</i> (E1, UC185)   | Articulação das equipas de autoavaliação (UC185, US94)                          | B- Qualidade do serviço educativo<br>B4-Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas     |
| <i>“fazem um balanço....vão aos rankings, vão às avaliações, aos alunos que excluíram por faltas...e apresentam um relatório final”</i> (E1, UC186)           | Relatório de autoavaliação (UC186, US89)  | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>“depende se as equipas estão envolvidas...o trabalho que é feito...para onde ele vai...as tais alterações em função do que foi trabalhado”</i> (E2, UC187) | Implementação do processo de melhoria (UC187, US90)                             | E-Autoavaliação<br>E2- Resultados do processo de autoavaliação                                    |
| <i>“ se as equipas se limitarem a fazer uns gráficozinhos....acho que não, é só no papel”</i> (E2, UC188)   | Práticas autoavaliação da escola (UC188, US89)                                  | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <i>“acaba por haver uma articulação, eu já fiz parte....e há”</i> (E2, UC189)  | Articulação das equipas de autoavaliação (UC189, US94)                  | B- Qualidade do serviço educativo<br>B4-Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas          |
| <i>“fazia-se o relatório...a própria direção pode ter em conta ou não o relatório que é feito”</i> (E3, UC190)   | Relatório de autoavaliação (UC190, US95)                                | F-Gestão e organização escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas           |
| <i>“ esta autonomia das escolas...às vezes não é tão fácil como parece...a própria direção não pode mexer muito naquilo ”</i> (E3, UC191)                                    | Autonomia da direção da escola/agrupamento de escolas (UC191, US83)     | F-Gestão e organização escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas           |
| <i>“uma das coisas que prejudica os resultados é a indisciplina... é algo visível a nível nacional...o que potencia? As turmas elevadas. Tudo continua igual”</i> (E3,UC192) | Indisciplina é um assunto conhecido. (UC192, US96)                      | D-Desenvolvimento profissional<br>D3- Valorização profissional   |
| P23- O que é para si “organização escolar”?  |   |  |
| <i>“tem a ver com a ordem...o conselho executivo organiza o ... agrupamento e as próprias escolas”</i> (E3, UC193)   | Organização das unidades orgânicas do agrupamento (UC193, US97)         | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura formal da escola/agrupamento de escolas                 |
| <i>“no sistema aberto todos os intervenientes entram em contacto indo buscar coisas”</i> (E2, UC194)   | Sistema aberto (UC195, US98)  | B- Qualidade do serviço educativo<br>B4-Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas          |
| <i>“penso logo na direção....o órgão mais competente para fazer a organização de tudo”</i> (E1, UC196)   | Direção do agrupamento (UC196, US99)                                    | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas            |
| <i>“espaço físico, recursos humanos...delego tudo para eles ... tem x professores, vai fazer aquilo, preciso de equipamento para a sala ...”</i> (E1, UC197)                 | Delegar funções (UC197, US100)  | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas            |
| P24- De que forma é que cada docente pode contribuir para a organização da escola?   |   |  |
| <i>“ se algo não está a funcionar devemos informar o nosso coordenador”</i> (E1, UC198)  | Informar o coordenador (UC198, US101)                                   | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas            |
| <i>“há determinados procedimentos...passar para o meu coordenador que depois irá levar a pedagógico, a órgão competentes, até à direção”</i> (E1, UC197)                     | Procedimentos de comunicação na estrutura organizacional (UC197, US102) | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas            |
| <i>“dando a minha opinião nos departamentos, quando há reuniões...onde haja alguma ligação entre os intervenientes”</i> (E2, E3, UC198)                                      | Procedimentos de comunicação na estrutura organizacional (UC198, US102) | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas de escolas |
| <i>“depois o diretor, consoante as ordens que tem do ME pode fazer ouvir ou não os professores”</i> (E3, UC199)  | Estrutura do sistema educativo (UC199, US103)                           | F- Organização/Gestão escolar<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas            |
| P25- Como é que os docentes sabem que estão a utilizar os procedimentos e meios para atingir os objetivos das suas escolas?  |   |  |
| <i>“através de alguns documentos que o agrupamento envia para os professores”</i> (E3, UC200)  | Articulação do currículo ao projeto educativo (UC200, US104)            | C-Regulação do processo educativo<br>C1-Documentos/materiais relativos às práticas                     |
| <i>“critérios de avaliação, temos o programa educativo, fazemos o plano curricular”</i> (E3, UC201)  | Articulação do currículo nacional ao projeto educativo (UC201, US104)   | C-Regulação do processo educativo<br>C1-Documentos/materiais relativos às práticas                     |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <i>“daquilo que conseguem fazer com os alunos e os resultados dos alunos”</i> (E2, UC202)  | Estratégias de intervenção curricular (UC202, US54)               | C-Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino                             |
| <i>“participar em algumas iniciativas como por exemplo “canguru matemático”</i> (E2, UC203)  | Estratégias de intervenção curricular (UC203, US54)               | C-Regulação do processo educativo<br>C3-Métodos/estratégias de ensino                             |
| <i>“ através dos documentos oficiais: plano estratégico da escola, plano educativo e regulamento interno”</i> (E1, UC204)  | Documentos (UC204, US105)   | E-Autoavaliação<br>E2-Documentos relevantes para o processo de autoavaliação                      |
| <b>P26- Que documentos considera relevantes para a organização e gestão das escolas?</b>   |   |   |
| <i>“plano estratégico da escola, plano educativo e regulamento interno”</i> (E1, UC205)  | Documentos (UC205, US105)   | E-Autoavaliação<br>E2-Documentos relevantes para o processo de autoavaliação                      |
| <i>“começa pela gestão que o professor faz da sua sala de aula e os materiais que utiliza”</i> (E2, UC206)   | Recursos materiais para a prática letiva (UC206, US43)            | C-Regulação do processo educativo<br>C1-Documentos/materiais relativos às práticas                |
| <i>“os documentos são os tais preenchimentos dos balanços mas com estratégias”</i> (E2, UC207)   | Documentos (UC207, US105)   | E-Autoavaliação<br>E2-Documentos relevantes para o processo de autoavaliação                      |
| <i>“ plano anual de atividades, projeto educativo”</i> E3, UC208)  | Documentos (UC208, US105)   | E-Autoavaliação<br>E2-Documentos relevantes para o processo de autoavaliação                      |
| <i>“O projeto educativo é tão grande, tão extenso, tem tanta folha, tanta informação, o que se tira de lá é o título, mais nada”</i> (E3, UC209)                           | Características do projeto educativo (UC209, US43)                | C-Regulação do processo educativo<br>C1-Documentos/materiais relativos às práticas                |
| <b>P27- Como se pode saber que os docentes estão a desenvolver e a utilizar eficazmente o plano e os recursos das escolas?</b>   |   |   |
| <i>“quando fazemos as avaliações trimestrais, quando fazemos a avaliação do plano de turma”</i> (E3, UC210)  | Avaliações trimestrais e do plano de turma (UC210, US106)         | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>“no final do período faz-se o balanço comparando resultados escolares ...se estão na média que o agrupamento definiu”</i> (E3, UC211)                                   | Balanço dos resultados escolares (UC211, US106)                   | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>“fui buscar umas caixas...ninguém mexe. A nível de recursos”</i> (E2, UC212)  | Recursos materiais (UC212, US43)                                  | C-Regulação do processo educativo<br>C1-Documentos/materiais relativos às práticas                |
| <i>“como é que se sabe que o professor utilizou? É um controlo. Se houver uma listagem de material que se foi buscar, que se deixou”</i> (E2, UC213)                       | Controlo da utilização dos materiais (UC213, US43)                | C-Regulação do processo educativo<br>C1-Documentos/materiais relativos às práticas                |
| <i>“na aquisição de recursos materiais, a nível de recursos humanos, é estipular cada professor para orientar”</i> (E2, UC214)   | Estrutura organizacional no controlo dos materiais (UC214, US107) | F-Organização/gestão das escolas<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas    |
| <i>“coordenador de ....que não seja escolhido porque se gosta ou não gosta, porque dá jeito, por causa do horário....que seja escolhido através do perfil”</i> (E2, UC215) | Seleção dos órgãos intermédios (UC215, US108)                     | F-Organização/gestão das escolas<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas    |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <i>“deve haver um concurso onde eles concorrem...com a prata da casa”</i> (E2, UC216)   | Seleção dos órgãos intermédios (UC216, US108)              | F-Organização/gestão das escolas<br>F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas   |
| <i>“mas depois, há professores que não dão visibilidade...é difícil chegar aí “ se é eficaz”</i> (E1, C217)   | Visibilidade dos projetos (UC217, US108)                   | D-Desenvolvimento profissional<br>D3-Valorização profissional                                    |
| P28- De que forma é que a organização e gestão das escolas determina o seu processo de autoavaliação?   |  |  |
| <i>“funcionamento das reuniões...se houver horas.....se o horário interferir....horas para reuniões no horário....poderia ser uma boa gestão onde se pudesse fazer a autoavaliação”</i> (E2, UC218) | Gestão do horário das atividades extra aula (UC218, US109) | B-Qualidade do serviço educativo<br>B2-Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas |
| <i>“não lhes estavam a tirar horas...porque reunir e refletir também faz parte do trabalho do professor”</i> (E2, UC219)  | Trabalho do professor (UC219, US110)                       | D-Desenvolvimento profissional<br>D3-Valorização profissional                                    |
| <i>“ a mudança, a capacidade da pessoa ver que não está bem....não fugindo muito da meta/objetivo”</i> (E3, UC220)  | Metas/objetivos (UC220, US111)                             | D-Valorização profissional<br>D1- Reflexão sobre as práticas educativas                          |
| P29- Como é que uma escola exerce a função obtendo uma classificação de “Muito Bom” na avaliação externa?   |  |  |
| <i>“uma escola de qualidade, com bons alunos, notas superiores a “x”, entrar no ranking nacional e toda a gente estar feliz por estar aqui”</i> (E1, UC221)   | Características da escola de qualidade (UC221, US112)      | B- Qualidade do serviço educativo<br>B4-Clima organizacional na escola/agrupamento de escolas    |
| <i>“além dos resultados, a avaliação externa avalia outros aspetos: a gestão, mesmo ao nível da verba que a escola recebe”</i> (E3, UC222)  | Avaliação externa avalia outros aspetos (UC222, US113)     | G- Avaliação externa<br>G1- Metodologia da IGEC para avaliar as escolas                          |
| <i>“gestão dos recursos humanos, espaços, das ofertas que podem oferecer aos alunos”</i> (E3, UC223)  | Ofertas curriculares aos alunos (UC223, US114)             | C-Regulação do processo educativo<br>C1-Documentos/materiais relativos às práticas               |
| <i>“depois, gestão de que é que tudo isso contribui para o sucesso daquela escolas e dos alunos”</i> (E3, UC224)  | Sucesso da escola e dos alunos (UC224, US115)              | E-Autoavaliação<br>E3- Resultados do processo de autoavaliação                                   |
| <i>“ que os alunos se envolvam nas atividades...será só as notas que contam?”</i> (E3, UC225)   | Ofertas curriculares aos alunos (UC225, US116)             | C- Regulação do processo educativo<br>C2- Metas da aprendizagem dos alunos                       |
| <i>“uma escola ligada à comunidade...onde os alunos se sintam bem, vontade para aprender...de descobrir”</i> (E2, UC226)  | Escola ligada à comunidade educativa (UC226, US117)        | B- Qualidade do serviço educativo<br>B4-Clima organizacional da escola/agrupamento de escolas    |
| <i>“Ter espaço para tudo: cidadania, espaço crítico, da caixinha das interrogações”</i> (E2, UC227)   | Ofertas curriculares aos alunos (UC227, US116)             | C- Regulação do processo educativo<br>C2- Metas da aprendizagem dos alunos                       |
| <i>“ a aprendizagem também é fundamental, mas acho que não só, mas também”</i> (E2, UC228)  | Ofertas curriculares aos alunos (UC228, US117)             | D-Desenvolvimento profissional<br>D2- Resultados da aprendizagem                                 |

Anexo IX – Tabela de categorias e subcategorias do estudo exploratório

| Categorias e subcategorias emergentes da análise dos questionários   |  |   |  |   |  |  |
|--|--|---|--|---|--|--|
| A  | B  | C   | D  | E   | F  | G  |
| Finalidades da avaliação das escolas   | Qualidade do serviço educativo   | Regulação do processo educativo   | Desenvolvimento profissional   | Autoavaliação das escolas   | Organização e gestão escolar                               | Avaliação externa das escolas  |
| A1- Informação sobre o sistema educativo<br>A2- Juízos sobre a eficácia das escolas<br>A3- Processos/resultados da organização escolar | B1- Melhoria contínua da prestação dos serviços<br>B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamento de escolas<br>B3-Controlo da qualidade do serviço prestado | C1- Documentos/materiais relativos às práticas<br>C2- Metas de aprendizagem em<br>C3- Métodos/estratégias de ensino | D1- Reflexão sobre as práticas educativas<br>D2- Resultados da aprendizagem dos alunos | E1- Análise da concretização do PE<br>E2- Documentos relevantes de autoavaliação<br>E3-Resultados do processo de autoavaliação<br>E4-Equipas de autoavaliação<br>E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação | F1- Estrutura hierárquica da escola/agrupamento de escolas | G1- Metodologia da IGEC para avaliar as escolas<br>G2- Relatório de avaliação externa<br>G3- Equipa de avaliação externa |

Anexo X- Hipótese de progressão prévia

| NÍVEL INICIAL  | NÍVEL INTERMÉDIO  | NÍVEL DE REFERÊNCIA  |
|--|---|--|
| A-Finalidades da avaliação das escolas   |   |  |
| A1-Informação sobre o sistema educativo  | A1-Informação sobre o sistema educativo   | A1-Informação sobre o sistema educativo  |
| <i>É a maneira de comparar as escolas e o seu funcionamento. (Q52, UC61)<br/>(...) independentes com diferentes objetivos e propósitos, tendo em vista a melhoria global. (Q95, UC70)<br/>(...) se a autoavaliação corresponde aos padrões nacionais. (Q15, UC112)<br/>(...) aferir se as escolas estão ou não a desempenhar as suas funções (...) (Q90, UC25)</i> | <i>(...) processo de recolha de informações (...) com vista à auscultação da forma como esta funciona (...) (Q1, UC1)<br/>Recolha de dados relativos ao modo como se organiza (...) (Q7, UC4)</i> | <i>(...) processo de conhecimento das várias políticas/atividades desenvolvidas nas escolas (...) até que ponto estão a ter sucesso. (Q120, UC75)</i>  |
| A2-Juízos sobre a eficácia escolar   | A2-Juízos sobre a eficácia escolar  | A2-Juízos sobre a eficácia escolar   |
| <i>(...) tem a ver com a aferição de uma média de desempenho. (Q113, UC73)<br/>Calcular e comparar a percentagem de sucesso/insucesso na escola (...) (Q114, UC74)<br/>(...) modo de comparar (...) incentivando as boas práticas (...) (Q52, UC15)</i>  | <i>Avaliar uma série de dados (...) (Q8, UC5)<br/>(...) avaliar o grau de eficácia (...) (Q9, UC6)<br/>Aspectos positivos e negativos da ação do agrupamento (...) (Q92, UC27)</i>                | <i>Forma de conhecer e dar a conhecer os seus desempenhos (...) (Q98, UC31)<br/>(...) pareceres sobre o papel da escola na sociedade (...) (Q137, UC46)<br/>Verificação da eficácia das medidas implementadas (...) (Q147, UC48)</i> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <i>(...)aférir se decisões e práticas são as mais adequadas(...)</i> (Q88, UC23)   |  |
| A3- Processos/resultados da organização escolar  | A3- Processos/resultados da organização escolar  | A3- Processos/resultados da organização escolar  |
| <i>Avaliar a organização da escola (...)</i> (Q84, UC21)<br><i>(...) avaliar o trabalho desenvolvido pelas escolas (...)</i> (Q87, UC22)<br><i>(...) avaliação da organização escolar.</i> (Q91, UC68)   | <i>Avaliação dos processos e resultados da organização (...)</i> (Q12, UC8)  | <i>(...) analisa os resultados da aprendizagem e a organização escolar (...)</i> (Q89, UC24)<br><i>Aferição transversal do desempenho global (...)</i> (Q95, UC30)<br><i>(...) análise de processos e resultados (...)</i> (Q148,UC49)   |
| <b>B-Qualidade do serviço educativo</b>  |  |  |
| B1- Melhoria contínua na prestação dos serviços  | B1- Melhoria contínua na prestação dos serviços  | B1- Melhoria contínua na prestação dos serviços  |
| <i>(...) melhoria do agrupamento.</i> (Q10, UC111)<br><i>(...) Sugestões consideradas para melhoria.</i> (Q64, UC118)<br><i>Reduz o insucesso.</i> (Q114, UC133)<br><i>(...) com vista a melhorar a sua atividade.</i> (Q120, Q124, UC111)<br><i>Incentiva a melhorar todo o desempenho nos vários setores (...)</i> (Q88, UC122)  | <i>Processo que visa a melhoria das práticas a vários níveis.</i> (Q95, UC105)   | <i>(...)instrumento que permite melhorar as respostas educativas e a prestação dos serviços (...)</i> (Q2, UC2)<br><i>(...)processo avaliativo da qualidade e desempenho das atividades inerentes às escolas</i> (Q121, UC38)<br><i>(...) ajudar a encontrar estratégias de melhoria.</i> (Q84, UC64)<br><i>Fornece informações para a melhoria e qualidade das aprendizagens (...).</i> (Q9, UC110)<br><i>(...)contribui diretamente para (...)</i> melhoria (...) da autoavaliação. (Q89, UC123) |
| B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamentos de escolas   | B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamentos de escolas   | B2- Prática da autoavaliação na escola/agrupamentos de escolas   |
| <i>(...)níveis de sucesso/insucesso no cumprimento a que se propôs.</i> (Q19, UC11)<br><i>Avaliar para planificar.</i> (Q11, UC87)<br><i>Sem a “imposição(...)</i> corre-se o risco de não se realizar(...) (Q19, UC113)<br><i>Permite que a autoavaliação seja realizada.</i> (Q85, UC121)<br><i>Permite que (...)</i> incida sobre os aspetos mais negativos (...) (Q102, UC130) | <i>(...)definição das metodologias aplicadas pela escola(...)</i> (Q4, UC3)<br><i>(...) processo que permite à escola (...)</i> melhorar as suas dinâmicas internas (...) (Q15, UC10)<br><i>Aferição de procedimentos e deteção da qualidade ou existência de recursos materiais (...)</i> (Q21, UC12)<br><i>Avaliação dos métodos de organização, gestão e funcionamento (...)</i> (Q99, UC32)<br><i>Avaliação do funcionamento das escolas em todas as dimensões (...)</i> (Q141, UC47)<br><i>Avaliação da organização e funcionamento da escola (...)</i> de modo a apoiar e melhorar | <i>(...)mecanismo de diagnóstico e uma ferramenta de melhoria(...)</i> (Q13, UC9)<br><i>Método de monitorização</i> (Q72, UC63)<br><i>È a forma de fazer a auto regulação do trabalho realizado.</i> (Q52, UC95)<br><i>Capacidade de conhecer os processos e mecanismos desenvolvidos pela escola de modo a aferir a sua eficácia.</i> (Q141, UC115)<br><i>Auxilia mediante os resultados.</i> (Q99, UC129)  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <i>a organização escolar. (Q99, UC71)<br/>(...) papel orientador. (Q95, UC128)</i>  |   |
| <b>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado</b>   | <b>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado</b>  | <b>B3- Controlo da qualidade do serviço prestado</b>  |
| <i>(...) avaliar a qualidade do serviço educativo prestado (...) (Q50, UC14)<br/>(...) aponta os pontos fracos do agrupamento (...) (Q52, UC116)<br/>Permite ao agrupamento saber quais as suas fragilidades (...) (Q56, UC117)<br/>(...) Controlo da qualidade do serviço prestado (...) (Q136, UC45)</i> | <i>Processo em constante adaptação para dar feedback dos trabalhos das escolas. (Q64, UC17)<br/>(...) avaliação e análise interna de modo à elaboração de ações de melhoria (...). (Q99, UC107)<br/>Medida dos níveis de sucesso/insucesso (...) (Q19, UC58)<br/>(...) controlo da qualidade comparativo com outras escolas. (Q136, UC78)<br/>Processo interno de organização e deteção de fragilidade. (Q111, UC108)</i> | <i>Avaliar onde as situações estão boas ou precisam ser melhoradas. (Q93, UC28)<br/>(...) apurar os aspetos (...) melhorar e onde funciona bem. (Q127, UC42)<br/>(...) fazer uma análise a todo o processo educativo (...) (Q3, UC52)<br/>Processo de controlo da qualidade (...) (Q89, UC66)<br/>(...) visa melhorar os pontos fracos e manter os fortes. (Q123, UC112)<br/>Controlo da qualidade (...) no processo educativo (...) conhecer os pontos fortes e fracos da escola. (Q136, UC113)<br/>(...) mecanismo e processos mais eficazes de gestão escolar. (Q141, UC141)</i> |
| <b>C-Regulação do processo educativo</b>   |   |   |
| <b>C1- Documentos relativos às práticas</b>  | <b>C1- Documentos relativos às práticas</b>   | <b>C1- Documentos relativos às práticas</b>   |
| <i>Processo de regulação das práticas desenvolvidas. (Q72, UC98)</i>   | <i>(...) verificar se os documentos relativos às práticas letivas(...) estão a ser cumpridos (...) (Q114, UC36)</i>   |   |
| <b>C2-Metas de aprendizagem dos alunos</b>   | <b>C2-Metas de aprendizagem dos alunos</b>  | <b>C2-Metas de aprendizagem dos alunos</b>  |
|  | <i>(...)medidas que permitem melhorar o processo de aprendizagem. (Q120, UC37)</i>  |   |
| <b>C3- Métodos/estratégias de ensino</b>   | <b>C3- Métodos/estratégias de ensino</b>  | <b>C3- Métodos/estratégias de ensino</b>  |
| <i>(...) desempenho da mesma na formação dos cidadãos. (Q137, UC79)<br/>É o conhecimento que cada escola tem das suas metodologias. (Q4, UC82)</i>   | <i>Procura referir estratégias e objetivos. (Q111, UC131)</i>   | <i>(...)capacidade de auto e hétero regulação das dinâmicas inerentes ao processo de ensino e aprendizagem (...) (Q123, UC39)</i>   |
| <b>D-Desenvolvimento profissional</b>  |   |   |
| <b>D1- Reflexão sobre as práticas</b>  | <b>D1- Reflexão sobre as práticas</b>   | <b>D1- Reflexão sobre as práticas</b>   |
| <i>Reflexão sobre as práticas (...) (Q87, Q121, UC100)<br/>(...)repensar todos os nossos procedimentos e desempenho. (Q113, UC132)<br/>(...)exercício de reflexão sobre os pontos fortes e fracos. (Q33, UC13)</i>   | <i>(...)processo de reflexão sobre as práticas educativas(...) (Q10, UC7)<br/>(...) processo de autoconhecimento interno. (Q15, UC90)</i>   | <i>(...)reflexão dentro da própria escola sobre aspetos que estão corretos e aqueles que há a melhorar (...) (Q8, Q129, UC84) (...) autorreflexão das várias estruturas (...) sobre o desempenho, contributo e promoção de saberes (...). (Q137, UC114)</i>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <i>Reflexão da qualidade dos serviços prestados (...)</i> (Q83, UC20)<br><i>(...) introspeção sobre o seu funcionamento (...)</i> (Q3, UC81)   | <i>(...) modo a refletir sobre o funcionamento da escola.</i> (Q83, UC99)<br><i>É o processo de análise e reflexão que uma escola faz sobre as suas próprias práticas.</i> (Q94, UC104)   |   |
| D2- Resultados da aprendizagem dos alunos  | D2- Resultados da aprendizagem dos alunos   | D2- Resultados da aprendizagem dos alunos   |
|  | <i>Análise dos resultados escolares dos alunos (...).</i> (Q26, UC92)   | <i>(...) balanço que as escolas fazem sobre o sucesso dos seus alunos (...)</i> (Q10, UC86)<br><i>(...) reflexão sobre as práticas e resultados obtidos.</i> (Q46, Q49, UC93)   |
| <b>E- Autoavaliação das escolas</b>  |   |   |
| E1- Análise de concretização do PE   | E1- Análise de concretização do PE  | E1- Análise de concretização do PE  |
| <i>Avaliação interna.</i> (Q6, Q64, Q83, Q125, Q127, UC83)<br><i>(...) avaliação que a escola faz de si própria (...).</i> (Q50, UC94)   | <i>(...) avaliar o desempenho da escola.</i> (Q87, Q88, UC65)<br><i>(...) avaliam o desempenho das escolas.</i> (Q129, UC77)<br><i>Processo onde uma equipa interna (...) desenvolve ações de avaliação do desempenho escolar.</i> (Q89, UC101)<br><i>(...) Forma de regulação dos desempenhos a todos os níveis.</i> (Q98, UC106)<br><i>Aferição do desempenho de uma escola (...)</i> (Q56, UC16) | <i>(...) análise de dados relativos aos procedimentos e desempenho (...)</i> (Q113, UC35)<br><i>(...) forma de analisar todo o processo educativo (...)</i> (Q125, UC41)<br><i>Análise do que foi feito e como foi feito.</i> (Q14, UC89)<br><i>(...) própria escola sobre a consecução das suas metas/objetivos.</i> (Q19, UC91) |
| E2- Documentos relevantes da autoavaliação   | E2- Documentos relevantes da autoavaliação  | E2- Documentos relevantes da autoavaliação  |
| <i>(...) avalia documentos (...)</i> (Q93, UC69)<br><i>Documentos estruturantes.</i> (Q13, Q46, Q49, UC145)<br><i>Todos.</i> (Q14, UC146)<br><i>Contrato de autonomia.</i> (Q90, Q95, UC148)<br><i>Sínteses do Conselho Pedagógico e Conselho Geral.</i> (Q125, UC151) | <i>Verificar se os documentos internos do agrupamento estão a ser cumpridos.</i> (Q114, UC110)<br><i>Plano Anual de Atividades.</i> (Q4, Q7, Q64, Q135, Q141, UC142)<br><i>Regulamento Interno e Projeto Educativo.</i> (Q52, Q98, Q121, UC144)<br><i>Contrato de Autonomia e Projeto Educativo.</i> (Q33, UC147)<br><i>Projeto de autoavaliação.</i> (Q148, UC152)                                 | <i>Aferir o cumprimento das normas regulamentadas: RI e PE.</i> (Q124, UC40)<br><i>Projeto Educativo.</i> (Q10, Q11, Q12, Q15, Q19, Q26, Q50, Q56, Q72, Q82, Q84, Q87, Q88, Q89, Q94, Q99, Q111, Q112, Q113, Q114, Q120, Q123, Q124, Q127, Q136, Q137, UC143)   |
| E3- Resultados do processo de autoavaliação  | E3- Resultados do processo de autoavaliação   | E3- Resultados do processo de autoavaliação   |
| <i>Aspetos positivos e negativos da ação do agrupamento (...)</i> (Q92, UC27)  | <i>Conjunto de procedimentos que servem para se aferir se a escola como instituição está a evoluir.</i> (Q113, UC109)   | <i>Validação e análise dos trabalhos realizados. Promover a melhoria contínua.</i> (Q2, UC51)<br><i>Análise interna do desempenho da escola e das suas práticas.</i> (Q2, UC80)   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| E4- Equipas de autoavaliação   | E4- Equipas de autoavaliação  | E4- Equipas de autoavaliação   |
| <i>A avaliação de cada um dos intervenientes do processo educativo. (Q12, UC88)</i><br><i>(...) feita por elementos pertencentes ao agrupamento. (Q56, Q88, Q90, Q102, UC96)</i>   | <i>(...) professores e restante comunidade escolar autoavaliam-se. (Q9, UC85)</i><br><i>(...) pela comunidade escolar. (Q65, Q84, Q93, Q147, UC97)</i><br><i>Avaliação feita por um grupo de docentes. (Q92, Q135, UC103)</i>   |  |
| E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação   | E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação  | E5- Órgão responsável pelo processo de autoavaliação   |
| <i>Atores. (Q92, UC150)</i><br><i>Diretor. (Q12, Q52, Q148, UC156)</i><br><i>Diretor, Conselho pedagógico e Conselho geral. (Q13, UC157) Direção e departamentos. (Q10, UC158)</i><br><i>Equipa de professores. (Q26, UC160)</i><br><i>Comunidade escolar. (Q14, UC159)</i><br><i>Conselho Pedagógico e diretor. Q33, UC161)</i><br><i>Grupo de avaliação. (Q64, UC163)</i><br><i>Direção e equipa de docentes. (Q89, UC165)</i><br><i>Direção e grupo de avaliação. (92, UC166)</i><br><i>Comissão de avaliação. (Q93, UC168)</i><br><i>Direção e departamentos curriculares. (Q99, UC169) Equipa de autoavaliação. (Q102, Q123, Q141, UC170)</i><br><i>Diretor/Equipa de autoavaliação. (Q111, Q136, UC171)</i><br><i>Diretor e Conselho geral. (Q121, UC172)</i><br><i>Gestão. (Q127, UC174)</i><br><i>Diretor e adjuntos. (Q135, UC175)</i><br><i>Conselho Pedagógico e Diretor. (Q147, UC176)</i> | <i>Direção. (Q4, Q8, Q15, Q87, Q88, Q120, UC153)</i><br><i>Conselho Pedagógico. (Q56, Q90, Q98, UC155)</i><br><i>Observatório da Qualidade. (Q50, UC162)</i><br><i>Direção e Conselho Geral. (Q91, UC167)</i><br><i>Conselho Geral e comissão de avaliação. (Q125, UC173)</i> | <i>Conselho Geral. (Q7, Q11, Q46, Q49, Q65, Q82, Q114, Q137, UC154)</i>  |
| <b>F-Organização e Gestão escolar</b>  |   |  |
| F1- Estrutura hierárquica das escolas/agrupamentos de escolas  | F1- Estrutura hierárquica das escolas/agrupamentos de escolas   | F1- Estrutura hierárquica das escolas/agrupamentos de escolas  |
|  | <i>Avaliar como funcionam a nível de pessoal no cumprimento do estabelecido pela direção. (Q129, UC43)</i>  |  |
| <b>E-Avaliação externa das escolas</b>   |   |  |
| G1-Metodologia da IGEC para avaliar as escolas   | G1-Metodologia da IGEC para avaliar as escolas  | G1-Metodologia da IGEC para avaliar as escolas   |
| <i>Avaliação de outras componentes. (Q65, UC119)</i><br><i>(...) obriga que se efetue uma compatibilização entre objetivos e concretizações. (Q72, UC120)</i>  | <i>Avaliação da escola em todas as suas vertentes. (Q65, UC18)</i>  | <i>(...) avaliação executada de acordo com determinados critérios pré definidos (Q102, UC33)</i><br><i>(...) de acordo com determinados parâmetros. (Q102, UC72)</i> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <i>Pressiona a escola a fazer a sua autoavaliação.</i> (Q123, UC136)   | <i>(...) consegue ver processos e falhas com mais facilidade(...).</i> (Q92, UC126)  |  |
| G2- Relatório de avaliação externa   | G2- Relatório de avaliação externa   | G2- Relatório de avaliação externa   |
| <i>Encontrar todos os pontos fortes e fragilidades de um agrupamento.</i> (Q111, UC34)<br><i>Na definição de prioridades.</i> (Q26, UC114)<br><i>(...) relatório da avaliação externa (...)</i> (Q50, UC115)<br><i>(...) aponta o desempenho menos bom(...).</i> (Q91, UC125)<br><i>(...) lê o relatório e faz as (...)</i> alterações. (Q93, UC127)<br><i>Dá pistas para a organização do processo (...).</i> (Q125, UC137) | <i>(...) método de obter feedback sobre o processo educativo para efetuar reajustes (...)</i> (Q72, UC19)<br><i>Documentos onde constam as melhorias a fazer, o desempenho organizacional, etc.</i> (Q91, UC102)<br><i>(...) pontos onde a avaliação externa é menor (...)</i> o agrupamento deve melhorar (...)<br>(Q90, UC124)<br><i>(...) transmitir indicadores.</i> (Q136, UC139) | <i>(...) sugere as áreas (...)</i> incidir prioritariamente. (Q120, UC134)<br><i>Ajuda a definir estratégias (...).</i> (Q121, UC135)<br><i>(...) implementar melhorias no processo.</i> (Q127, UC138) |
| G3- Equipa de avaliação externa  | G3- Equipa de avaliação externa  | G3- Equipa de avaliação externa  |
| <i>(...) entidade estranha à escola.</i> (Q26, UC59)   | <i>(...) avaliação externa feita por pessoal externo a cada agrupamento.</i> (Q135, UC44)<br><i>(...) equipa externa do ME vem avaliar o funcionamento de um agrupamento de escolas (...)</i> (Q1, UC50)<br><i>Entidades exteriores à direção que avaliam o desempenho da gestão e funcionamento.</i> (Q64, UC62)<br><i>(...) vem por parte do ministério da educação.</i> (Q90, UC67) | <i>(...) atuam em articulação com estruturas internas da escola.</i> (Q125, UC76)  |

## Anexo XI: Transcrição das entrevistas

### Entrevista 1

#### A- Finalidades da Avaliação das escolas

1- Na sua opinião, quais são os propósitos da autoavaliação e avaliação externa das escolas?  
*Supostamente uma melhoria do processo, que haja uma avaliação que indique os pontos fortes e os pontos fracos de maneira a que as escolas possam melhorar.*

2- De acordo com a literatura, um dos propósitos da avaliação das escolas, é a prestação de contas. Pode dizer-me o que significa este propósito para si?

*De âmbito geral, a prestação de contas é fazer uma exemplificação de onde é que a escola está a fazer os gastos de maneira a que não haja desperdícios. Neste momento esta escola, não sei se é pertinente, tenho um curso profissional em que tenho que fazer alguns eventos, por exemplo, a escola diz que tem que fazer uma conferência internacional e os alunos dizem que precisam de isto, isto e isto, efetivamente aquela verbas têm que ser especificadas.*

3- Em que sentido é que as escolas devem ou não prestar contas?

*Eu penso que em todos os sentidos, isto tem que ser algo que seja claro portanto, tudo o que é gastos de escolas tem que ser demonstrado.*

4- A quem é que as escolas devem prestar contas?

*Ao Ministério.*

5- Como é que se sabe que as escolas promovem uma melhoria continua na prestação dos serviços?

*Desconheço.*

#### B- Qualidade do serviço educativo

6- O que é para si um serviço educativo de qualidade?

*Bons professores, com boa formação, motivados para aquilo que estão a fazer, e bons resultados escolares claros (não manipulados)*

7- Como se pode saber se uma escola proporciona um serviço educativo de qualidade?

*Bem, existem os rankings (que são com base em dados que considero um bocadinho dúbios para o ensino particular e para o ensino público), os resultados escolares, mas para mim, o ambiente escola é o mais importante, mas é difícil aferir o ambiente escola em termos de qualidade.*

8- Na sua opinião, que variáveis devem ser contempladas na avaliação da qualidade do serviço educativo?

*Formação de professores certificada, saber onde é que ela é feita, em termos das notas escolares dos alunos aproveitamento/comportamento, a qualidade também tem que ser no saber/estar, no saber/ser, e todas as outras infraestruturas: pessoal não docente, funcionários que tenham formação e que estejam aptos para fazer as funções deles, que tenham no fundo uma continuidade em termos de contrato de trabalho, que já conheçam a realidade escolar e uma boa Direção que nos guie no caminho certo.*

9- Com um sistema educativo centralizado, como pode ser desenvolvida a qualidade do serviço educativo a nível local?

*É complicado dizer isso porque quem está no central não tem a perceção do que se passa em ambiente escola regional, aqui no nosso agrupamento. Eles não têm bem noção do que é que acontece aqui, como é que funciona a comunidade escolar e nós trabalhamos muito para a comunidade, como é que eles poderão saber o que é que se passa em termos de escola. Com parcerias, entidades de perto, da mesma região, o que já acontece muito, por exemplo com protocolos de estágio, trabalhar para a comunidade envolvente, as atividades não serem só para comunidades internacionais mas também local, com entidades e instituições locais, será e melhor maneira, não sei...*

10- Que relação tem o currículo com a qualidade do serviço educativo?

*Terá que ser, uma vez que o currículo é desenvolvido pelas entidades centrais, nós efetivamente, temos que o cumprir. Agora para a melhoria terá que acontecer que tem que ser adaptado à realidade dos alunos, ao ciclo que eles estão a frequentar, depois à realidade que eles estão a frequentar, e depois à realidade que eles conhecem. Portanto, teremos que adaptar o currículo, mantendo-o sem dúvida, mas adaptá-lo. Temos que ter a capacidade, enquanto docente, de adaptá-lo à realidade dos alunos é à comunidade envolvente.*

#### C-Regulação do Processo Educativo

11- Na sua opinião o que engloba o processo educativo?

*Em termos de pessoas? Bens? Para mim o processo educativo é toda a gente que faz parte dele, professores, alunos, funcionários, direção, todos os que trabalham cá.*

12- Considera o processo educativo aberto ou fechado?

*De escola para escola acho que há algumas diferenças. Mas normalmente é fechado.*

12.1- Pode desenvolver ... normalmente é fechado...

*Fechado na medida em que existem muitas regras, muitos regulamentos internos, muitos projetos educativos de escola, e acabamos todos por nos reger naquele sentido, porque é assim que a escola manda, e no fim somos sujeitos a uma avaliação enquanto professor, e eu tenho que cumprir aqueles parâmetros.*

13- Como é possível regular o processo educativo?

14- Considera que a regulação do processo educativo é função de algum órgão educativo ou do professor?

*Em termos profissionais, não tem a ver comigo, eu tenho que me seguir por outra entidade, mas dentro da sala de aula, mando eu. Politicamente correto é de outro órgão, mas dentro da sala de aula sou eu depois faço correr esse processo e tenho a capacidade de o poder adaptar aquilo que eu quero porque, às vezes acontece, nos temos que cumprir aquele ponto do currículo, sumariar qualquer coisa mas a maneira como eu chego àquele objetivo pode ser de várias maneiras*

14.1-E o professor tem liberdade para agir dessa forma?

*Depende do professor, há professores que cumprem como está e há professores que têm outra flexibilidade mental que cumprem aquele currículo, mas através de outras estratégias que não tem que ser tão focado na avaliação sumativa, mas sim na parte formativa, dar outro âmbito ao currículo.*

15- Na sua opinião, como deve ser interpretado o currículo pelos docentes?

*Muito "Open mind", por exemplo eu pertenço à [REDACTED] e os currículos já estão desatualizados em relação às ferramentas que existem, então nós temos que o adaptar, mais que não seja, ao nível da ferramenta, mantendo o conteúdo. Então terei que adotar o objetivo porque a ferramenta já é outra.*

16- Em que medida os planos curriculares podem ser alterados no Projeto Educativo da Escola?

*Através dos órgãos competentes.*

#### D- Desenvolvimento profissional

17- Que relevância atribui ao desenvolvimento profissional docente para a melhoria contínua das escolas?

*Eu acho que é de uma extrema importância, falo de mim própria. Portanto, o professor acaba por ser o impulsionador deste processo porque no fundo é ele que controla o currículo e a regulação em sala de aula. Se não estivermos sempre atualizados, sempre com vontade de aprender mais, então não chegamos a lado nenhum. Portanto, esta formação específica, formação adaptada às realidades que nós vamos encontrando ao longo do nosso progresso profissional, efetivamente, temos que ter esta formação, é extremamente importante não parar e pensar que se sabe tudo.*

17.1- Considera que essa formação deve ter iniciativa do professor ou na escola?

*50/50. A escola deve oferecer informação tendo com base a realidade educativa que ela tem e outra por parte do professor no fundo para lhe dar mais aso a descobrir coisas que ele tenha curiosidade, que não tenha competências.*

18- Como se pode saber que um docente se desenvolve profissionalmente?

*Neste preciso momento, só através dos diplomas que obtemos através da formação. Agora saber efetivamente se ele vai aplicar aquilo que aprendeu, é difícil. Quantificar, só em tarefas muito específicas. Eu consigo porque consigo controlar aquilo que faço, ainda há pouco fiz uma formação na área de .... e aplico aquilo com os meus alunos. Eles têm que dizer: "sim, sim, nós aplicamos", porque senão, não há parâmetro avaliativo ou indicativo que eu efetivamente apliquei.*

19- De que forma considera a reflexão sobre as práticas educativas uma forma de desenvolvimento profissional?

*Eu estou no início de carreira, só tenho [REDACTED] anos e dá-me gozo, devo ser dos poucos professores que no final do ano letivo tenho que fazer um relatório das minhas práticas, o que é que fiz, o que é que não fiz. Isto acaba por ser um momento de reflexão do que é que correu bem, do que que correu mal, costumo ir ver os do ano passado e, curiosamente, há sempre coisas que têm que ser alteradas. Mas porque eu levo este processo muito a sério, eu faço mesmo uma reflexão. Agora, tenho conhecimento que há colegas que não o fazem. Para mim, efetivamente, é importante chegar ao fim...e até acaba por ser um registo daquilo que eu efetuei nesse ano letivo e é importante para mim saber que me envolvi na escola, eu fiz isto, fiz aquilo, fiz o outro, porque quis, não fui obrigada e serve de registo também para mim, de me valorizarem enquanto docente.*

20- Na sua opinião, como é possível desenvolver as conceções dos professores acerca da autoavaliação das escolas?

*Não sei, não sei. Falo por mim também. Como é um assunto que tem alguma resistência, não é assim uma coisa muito aberta, não é? Normalmente, nós temos tantas tarefas que não me vou*

*preocupar agora com esse porque diretamente, não me diz logo respeito e então se calhar, com um bocadinho de falta de interesse meu, não sei como é que agora vou resolver isso.*

#### E- Equipas de avaliação das escolas

21- Considera que as equipas de autoavaliação e avaliação externa têm os mesmos propósitos?

*Não sei responder....pensando em termos técnicos, penso que serão diferentes, uma vez que os nome são diferentes.*

21.1- Quais são os propósitos da autoavaliação e os da avaliação externa?

*Não sei distinguir, honestamente.*

22- Considera que as equipas de autoavaliação desenvolvem um trabalho articulado com a organização geral das escolas?

*Portanto, estas equipas de autoavaliação são as equipas que são desenvolvidas pela direção de maneira a avaliar aquilo que se passa na escola. Se há articulação? Eu penso que não, por aquilo que me parece. Há aqui um elemento fechado, fazem um balanço, portanto isto aconteceu, vão aos rankings, vão às avaliações, aos alunos que excluíram por faltas, portanto vários parâmetros, e apresentam um relatório final. Eu penso que não há articulação, mas não sei.*

#### F- Organização e Gestão das escolas

23- O que é para si “organização escolar”?

*Quando penso em organização escolar, penso logo na Direção como se fosse, e acho que é, o órgão mais competente para fazer a organização de tudo. Seja espaço físico, seja recursos humanos, portanto, delego tudo para eles. Penso que é assim que se processará. Com apoio e indicações do Ministério. Tem x professores, vai fazer aquilo, tem x funcionários, preciso daquilo, preciso de um equipamento para a sala tal porque o videoprojector não está a funcionar, penso que seja assim.*

24- De que forma é que cada docente pode contribuir para a organização da escola?

*Pensando em mim, como é que eu ajudo nesta situação? Coisas muito básicas e coisas muito simples: se algo não está a funcionar devemos informar o nosso subcoordenador. Enquanto docente, portanto eu acho que há determinado procedimento que não está a correr bem, devo ter o à vontade de chegar ao meu subcoordenador e dizer “atenção eu penso que esta regra não está a correr muito bem, esta indicação. Ou então a sala X não tem todos os computadores a funcionar, e então, isto tem que ser resolvido”. Passar sempre a palavra para o meu coordenador que depois irá levar a pedagógico, a órgãos competentes, até à direção.*

25- Como é que os docentes sabem que estão a utilizar os procedimentos e meios para atingir os objetivos das suas escolas?

*Através dos documentos oficiais; do plano estratégico da escola, o plano educativo, o regulamento interno.*

26- Que documentos considera relevantes para a organização e gestão das escolas?

*Os que já referi.*

27- Como se pode saber que os docentes estão a desenvolver e a utilizar eficazmente o plano e os recursos das escolas?

*Indicar quantitativamente é difícil. Qualitativamente, podemos ver os projetos que resultam do trabalho dos professores com os alunos. Mas depois também há professores que não dão visibilidade a esse projetos suficiente, portanto caímos aqui numa... os projetos que são visíveis, que dão a conhecer, podem ser avaliados, agora os restantes não. Portanto, é difícil chega ai “se é eficaz”.*

28- De que forma é que a organização e gestão das escolas determina o seu processo de autoavaliação?

*Não sei*

29- Como é que uma escola exerce a função obtendo uma classificação de “Muito Bom” na avaliação externa?

*Posso especular porque dizer alguns parâmetros não sei, mas posso especular, portanto uma escola de qualidade, com bons alunos, com notas superiores a x, entrar no ranking nacional, como acontece com esta, toda a gente estar satisfeita, feliz e contente a trabalhar aqui.*

## Entrevista 2

### A- Finalidades da Avaliação das escolas

- 1- Na sua opinião, quais são os propósitos da autoavaliação e avaliação externa das escolas?

*Portanto, eu penso que qualquer avaliação tem por finalidade a melhoria do sistema, das aprendizagens. O intuito é melhorar, embora acho que às vezes não segue bem esse caminho quando se entra na história dos rankings e aí, não sei até que ponto que ponto depois melhora, porque é assim, as escolas que têm melhores resultados têm depois mais facilidades, enquanto deveria ser ao contrário. As escolas se têm piores resultados é que, se calhar, deveriam ter maior apoio, e deveriam incidir nessas escolas, e aí a avaliação assume um caráter que acho que é mais de penalizador e de fazer uma certa discriminação, quando na verdade as realidades são diferentes e não se pode tratar realidades diferentes da mesma forma. Se calhar no papel, a finalidade está muito bonita, que é o melhorar, penso que seja isso, mas na realidade acho que não é bem assim.*

- 2- De acordo com a literatura, um dos propósitos da avaliação das escolas, é a prestação de contas. Pode dizer-me o que significa este propósito para si?

*Essa questão aí, não sei bem como é que é gerida. Acho que tem que a ver sempre, mas depois não sei se essa prestação de contas tem um feedback relativo ao que é dito, ou feito ou apresentado, se esse feedback é de acordo com essa prestação de contas e se essa prestação de contas é efetivamente real.*

- 3- Em que sentido é que as escolas devem ou não prestar contas?

*Portanto, no sentido que sejam adquiridas ...mais no sentido se houver dificuldades para que lhe seja atribuída verba para melhorar, com o intuito de melhorar as aprendizagens dos alunos, melhorar as condições de trabalho. Essa prestação é nesse sentido.*

- 4- A quem é que as escolas devem prestar contas?

*A quem? Essencialmente ... o Ministério da Educação é por onde segue, mas eu acho que também a comunidade escolar tem algum papel e porque não, também estar a par do que se passa. Eu estou a falar de comunidade escolar mais a nível de encarregados de educação, alunos, no caso do ensino secundário, porque também não quero que isto seja aqui desviado e entremos aqui numa coisa que é chamada municipalização, não, não!*

- 5- Como é que se sabe que as escolas promovem uma melhoria contínua na prestação dos serviços?

*Isso, por exemplo, às vezes, eu estive na escola em [redacted] e sei que havia muita dificuldade quando queria projetar algo, o sol batia na hora em que tinha aulas e isso dificultava. Sei que no ano seguinte já havia precianas para facilitar a projeção. Sabe-se através de evidências, no atendimento aos EE, haver mais horas, é prestar um melhor serviço à escola, os arranjos do quaisquer material que esteja danificado. Por exemplo, eu precisei outro dia de folhas coloridas, não havia na minha escola e rapidamente remeteram para a escola sede e não foi preciso ir comprar as folhas e deram-me logo as folhas coloridas para fazer a atividade que eu estava a pensar.*

### B- Qualidade do serviço educativo

- 6- O que é para si um serviço educativo de qualidade?

*Acho que é um serviço onde as pessoas se sintam bem, tenham as condições necessárias para exercer a sua profissão, portanto, um bom ambiente de trabalho e que haja todas as condições. Quer as condições sejam físicas, materiais e de relação.*

- 7- Como se pode saber se uma escola proporciona um serviço educativo de qualidade?

*É assim, se calhar podíamos pensar que ...avaliar os resultados dos alunos mas, muitas vezes, acho que não deveríamos ir por aí. Se calhar é por aí que se tende, se há bons resultados é porque*

*há bons profissionais ou não. Mas às vezes não é bem assim porque depende, eu costumo dizer, da massa que temos à frente. Se forem alunos com grandes capacidades e muito apoio em casa, que sejam muito estimulados, claro que é mais fácil praticar o ensino do que noutros casos em que os alunos não sejam estimulados, os alunos não estejam habituados a um nível de cultura mais elevado ... mas isso não implica que o professor não pratique o seu ensino de qualidade, se calhar o professor tem que fazer muito mais esforço do que o professor que apanhe uma turma boa. Ai é mais fácil de obter bons resultados.*

8- Na sua opinião, que variáveis devem ser contempladas na avaliação da qualidade do serviço educativo?

*Uma das variáveis que se deve ter em atenção é o tipo de alunos, o meio de onde provêm, o tipo de apoio que têm, porque há alunos que têm explicações, têm centros de estudo e outros limitam-se ao trabalho das aulas de apoio. Portanto o tipo de alunos, o tipo de apoio, também a qualidade dos materiais, quantidade e diversidade de materiais à disposição para se proceder á nossa prática. Por vezes, acontece muito, eu quero mostrar um pequeno filmezinho e a net está lenta, lenta...portanto, como é que pode o ensino resultar bem quando as coisas não estão a funcionar? Isso gera logo a confusão dos alunos porque entretanto aquilo não está a dar, depois eu lá entretanto improviso uma outra coisa que eles possam fazer, mas os materiais têm que estar operacionais também. E pronto, também o professor deverá ter tempo para preparar a sua prática letiva e, se calhar, dar mais tempo à componente letiva individual para poder mesmo....Porque perdemos muito tempo em reuniões....Não é perder tempo mas é assim: as reuniões são necessárias mas é assim, mas se calhar...ainda agora na que nós estávamos. Estávamos a fazer o balanço do 2º período, as percentagens de sucesso. Ao nível dos números pouco me interessou, o que me interessou sim, é que estratégias é que os professores fizeram para melhorar as aprendizagens dos alunos, em que houve uma colega que referiu ensiná-los mais a organizarem-se a estudar, fazer perguntas de questionário, assim mais direto, que incidisse nas questões de, por exemplo, dum teste e que “ se não souberes vai à pagina tal do livro” para obrigá-los a fazer resumos, portanto, a passar um bocado pelos métodos de estudo.*

9- Com um sistema educativo centralizado, como pode ser desenvolvida a qualidade do serviço educativo a nível local?

*Eu acho que a tutela, o ME não pode desligar do sistema educativo nem pode passar esta responsabilidade para as Câmaras, eu estou aqui... isto cheira-me a municipalização que não é uma descentralização de poderes. É uma, eu entendo que é mais uma desorganização. Depois como é que as Câmaras vão gerir? Vão gerir os professores? Com que critérios é que os escolhem? Vão meter a mão no currículo? Por enquanto ainda é só a nível das cantinas, alguns dos funcionários...mas depois andando, andando ainda quererão chegar aos professores, aos currículos, e quiçá os currículos são em função, gerem determinadas currículos em função, se calhar, e um determinado grupo populacional de professores que queiram inserir, portanto ... como estamos neste momento a nível local é pedir a colaboração dos encarregados de educação, com iniciativas, chamá-los mais à escola. Por exemplo os avós, têm tanta coisa para contar, não é? ao nível das histórias e....maior inter-relação com a comunidade escolar, é nesse aspeto.*

10- Que relação tem o currículo com a qualidade do serviço educativo?

*Muita, mesmo muita e aqui, sinto-me bem à vontade. É assim, atualmente eu dou [redacted] [redacted]. O currículo que está previsto para a [redacted] é completamente desadequado ás capacidades dos alunos. Os alunos estão numa faixa etária que não conseguem tanta formalidade como o programa do [redacted] exige. Como é que com um currículo com uma dificuldade extrema vai encaminhar os alunos para uma qualidade de ensino, para um sucesso de aprendizagens? Podem caminhar, mas será para uma minoria ou então para turmas em que haja o tal acompanhamento em casa, alunos que por exemplo, no [redacted] ano, a professora do [redacted] ciclo tivesse mais gosto pela [redacted] porque no [redacted] ciclo, por enquanto, em monodocência dão as várias disciplinas e pode ter maior tendência para a [redacted] e ai eles já vêm com algumas aptidões que depois facilita e pronto, poderão desenvolver e até poderão ter sucesso. É o caso de uma turma que eu tenho que eu acompanho, vê-se claramente que os alunos vieram bem preparados ao nível [redacted]. Mas noutras turmas, isso já não acontece. Mas esses alunos preparados, muitos deles são filhos de professores, e outros filhos de outras profissões de uma classe mais média/elevada. Terão mais facilidade do que os outros meninos.*

Os outros meninos só.... não digo que não haja exceções, há miúdos bastante inteligentes, mas se não forem estimulados, não dá e não há sucesso. Neste momento acho que o currículo de [REDACTED] e acho que também nas outras disciplinas ... o de [REDACTED] então é demasiado abrangente, tem sido uma correria para cumprir o programa dada a abrangência que tem, mas essa pressa com o cumprimento dos programas retira qualidade ao ensino, porquê? Porque as estratégias que se têm que utilizar já não serão as mais motivadoras para os alunos. Eu comecei por fazer experiências, eles cheiravam, eles riscavam, manuseavam, mexiam e houve uma mãe, minha amiga que disse que o filho estava a adorar [REDACTED] e o que se passa agora que ele já não está a gostar nada [REDACTED]? Eu disse, sim pois, o que se está a passar é que no 1º período houve uma reunião para avaliar o cumprimento dos programas e das estratégias e tal mas no cumprimento do programa eu era a mais atrasadinha de todas, isto porquê? Quis impor, se calhar, mais qualidade ao ensino mas depois o programa que está inserido no currículo não me permitia e então, comecei a utilizar mais uma estratégia de diálogo, registos de conclusões, de PowerPoint, um bocadinho à moda antiga e pronto e isso assim, consegue-se cumprir mais, só que ... estão mais motivados? Há maior qualidade de ensino? Não há. Tem que haver mexida no currículo.

### C-Regulação do Processo Educativo

11- Na sua opinião o que engloba o processo educativo?

Processo educativo envolve as aprendizagens, o ensino, e depois tudo o que está envolvente com o ensino e as aprendizagens. Portanto, da parte do ensino os conteúdos que o professor domina, os conteúdos que o professor tem tempo para pesquisar, para preparar, na qualidade, reforço outra vez os materiais. Na aprendizagem, tem a ver com ... às vezes até porque coisas tão simples como: o aluno vem para a escola, tomou o pequeno-almoço? Será que ele não vai para casa e não tem lá ninguém em casa? Portanto, na parte da aprendizagem acho que há muitos fatores também a interferir e que tudo isso envolve o processo educativo. O apoio que os encarregados de educação podem dar, não quer dizer que não queiram dar, mas muitas vezes a situação profissional, com esta precariedade enorme que há, não lhes permite acompanhar devidamente os seus educandos. Não é que não o queiram, haverá outros casos que não...algum descuido também.

12- Considera o processo educativo aberto ou fechado?

Atualmente acho que não é tão flexível como isso, acho que não. Não porque estamos cingidas às metas. Não quer dizer que... eu às vezes tenho vontade de... bom, eu sei que tenho aquilo tudo, mas eu sei que daquilo tudo, o que eu acho fundamental aprenderem para prosseguir depois no ano seguinte, dou maior ênfase. Mas acho que essa abertura não é assim tão grande quanto isso, é mais para o fechado.

13- Como é possível regular o processo educativo?

Regular no sentido de verificar se está a haver sucesso o insucesso. O currículo é fundamental.

14- Considera que a regulação do processo educativo é função de algum órgão educativo ou do professor?

Do professor, de uma equipa de professores porque acho que o trabalho também deve partir do debate, discussão, de uma orientação, uma troca de ideias, uma partilha de experiências para que façamos melhor. Por exemplo, a outra colega dizia "eu faço os resumos, fazemos isto, fazem aqueloutro..." então? Essa partilha pode ajudar.

15- Na sua opinião, como deve ser interpretado o currículo pelos docentes?

Um currículo deve ser visto como se tem ou não funcionalidade, está ou não adequado, portanto, o que será importante é que os alunos aprendam coisas que lhes dê armas para a vida e aí, eu acho que o sistema educativo falha muito a nível de questões de cidadania. Eu acho que atualmente deveria haver um reforço da cidadania nas escolas e, inclusivamente, da Constituição da República Portuguesa, que não há nenhuma disciplina, nem sequer na educação para a cidadania, formação cívica, isso fazia parte. Mas por exemplo em Espanha, isso faz parte a CR. Eu acho que é importante. Eu ainda no outro dia, numa aula, eles ficaram muito admirados a olhar para mim porque eu dizia: olha, é o artigo 7º da CRP, todas as pessoas devem ser respeitadas independentemente da raça, da cor, do seu nível social, da sua proveniência, portanto, acho que os currículos deveriam ser funcionais em termos de conteúdos que lhes facilitem na vida futura. [REDACTED] funcional, mas também ao nível de conhecimento do

passado, do presente e o debate sobre o futuro. E isso ser analisado por uma equipa de professores. No agrupamento. Não quer dizer que depois haja um representante que reúna com outros, mas... não somos nós a definir o currículo, não é? Mas pelo menos, se nos derem alguma flexibilidade que nós possamos adaptá-lo áquilo que nós achamos mais proveitoso para os alunos.

16- Em que medida os planos curriculares podem ser alterados no Projeto Educativo da Escola?

Isso depende das finalidades e dos objetivos do projeto educativo. Não sei até que ponto...portanto, os planos deverão estar ..., portanto, há os conteúdos que estão definidos no currículo, não é? Mas depois, de acordo com o projeto educativo, à que adequar. Mas não sei até que ponto poderá haver uma alteração tão significativa dos planos curriculares, acho que também não deverá fugir muito às orientações que vêm de cima, centrais.

#### D- Desenvolvimento profissional

17- Que relevância atribui ao desenvolvimento profissional docente para a melhoria contínua das escolas?

Eu acho isso muito importante. Aqui incluo a formação contínua do professor e vejo aqui a formação contínua, não como aquele "x horas" que tem que ter para progredir na carreira, não! Vejo aqui a formação contínua como, em áreas que o professor ache que...porque o professor também faz a sua autoanálise e vê que "opá eu falho aqui", deveria ter mais formação neste aspeto. Por exemplo, eu acho que falho muito em conseguir aquela disciplina na sala de aula, isso também se prende um bocado com a minha maneira de ser, eu não sou muito rígido, sou exigente mas não sou rígido e o que é que acontece, depois às vezes os alunos entram em alguma indisciplina então, eu já fui a uma formação sobre a indisciplina na sala de aula. Por exemplo, há aqueles finais de período em que muitas vezes a pessoa acabou de dar a matéria, os alunos também, é a ultima semana de aulas, não querem matéria nova, não querem fazer mais exercícios, então o que é que lhe poderemos dar? Entrei numa formação, por exemplo, de jogos e agora, já fizeram na última semana do 2º período e gostaram de jogar. A formação é muito importante mas deve ser entendida como não o cumprimento de "x horas" para a mudança de escalão (que agora não há mudança nenhuma, estamos congelados, mas enfim) mas deve ser feita em função das fragilidades do professor e do seu enriquecimento, numa perspetiva de "eu queria saber mais disto, dominar melhor". Por exemplo, agora uma que eu acho que deveria frequentar: atividades experimentais nas, mas por outro lado, o currículo também não me permite porque, é o tal programa que eu disse há pouco, grande, grande, grande e que quer-se fazer as atividades mas tenho que cumprir o programa, depois não posso fazer, depois as salas não estão disponíveis, depois tenho que andar a pedir ao colega e não sei até que ponto haverá essa "ginga jonja" que se consiga gerir.

17.1- Escola ou professor?

É assim, depende também se calhar.... Por um lado, se o professor ... acho que todo o professor é capaz de fazer a sua autoanálise e aí seria o professor, eu acho que deveria partir mais do professor porque é o professor que sente as suas necessidades. O agrupamento só se conhecer muito bem, portanto, quem indica as formações a frequentar que se conhece muito bem o pessoal à sua frente e sabe onde é que seria mais proveitoso ... que formação é que seria mais proveitosa para este ou aquele professor

18- Como se pode saber que um docente se desenvolve profissionalmente?

Através de estratégias que implementa, por exemplo na sala de aula, nos trabalhos que os alunos apresentam (se bem que essa dos trabalhos as vezes tem muito que se lhe diga porque as vezes manda-se o trabalho para casa e vêm feitos pelos pais e eu aí acho, trabalhos sim, mas na sala de aula, o trabalho em grupo para o professor verificar como é o relacionamento entre eles, se dividiram as tarefas, se cada um contribuiu para alguma coisa, porque em casa muitas vezes, para vir aquilo tão bonito teve algum dedozinho mágico).

19- De que forma considera a reflexão sobre as práticas educativas uma forma de desenvolvimento profissional?

Acho muito importante. Não quer dizer que a pessoa tenha que preencher aqueles relatórios e papel, papel, papel.... Mas fazer uma análise, e às vezes até uma análise diária: hoje a aula não

*correu bem, não correu bem. Porque é que correu assim? O que esteve mal? O que é que podia correr melhor? E eu às vezes ponho umas notazinhas, costumo fazer, no final da aula escrevo: tenho que explicar melhor à [REDACTED]; aquele assunto tenho que reforçar. Portanto, através dum as notazinhas e aí estou a fazer uma autoanálise, nem sempre é possível, mas muitas vezes faço.*

20- Na sua opinião, como é possível desenvolver as conceções dos professores acerca da autoavaliação das escolas?

*Acho que essa autoavaliação ... a conceção dos professores poderá mudar em função das melhorias que se verifiquem, consoante as conclusões a que chegaram. Não é tipo um relatório bonito, bonito, bonito e enfia-se dentro da gaveta. E depois? O que é que aconteceu? Está tudo igual. Através de sinais, evidências vá, daquilo que estava menos bem foi mexido, foi alterado, foi modificado. Ai sim, porque se não, se uma autoavaliação para preencher um papel, pois....*

E- Equipas de avaliação das escolas

21- Considera que as equipas de autoavaliação e avaliação externa têm os mesmos propósitos?

*Eu já fiz parte de uma equipa de avaliação e o que achei é que andava para ali a fazer um trabalho infrutífero ... era mais preencher quadros e nananana, nanana, depois pensava: mas isto vai, irá ... no que é que isto vai implicar? Estes resultados prontos, aquela turma teve maus resultados, então para o próximo ano vai ter mais apoios, vai ter mais ... agora a avaliação externa, eu acho que não funciona muito bem assim. Se calhar a interna.... Mas aqui também depende, se calhar, dos agrupamentos. Se os professores fizerem a autoavaliação não só no papel mas com transmissão de ideias chave, de situações concretas, situação A, B e C, o que é que vamos fazer para melhorar? E que, ao nível do agrupamento, haja predisposição para melhorar, funciona. Quando houver abertura suficiente, pronto aqui também entramos com quem gere. Na externa, não sei mas entra mais no, não sei entra mais nos rankings e isso acho que não tem nada a ver porque depois vai-se beneficiar escola que têm melhores resultados, como por exemplo, os colégios, e que são alunos com condições completamente diferentes da escola pública e atenta-se aqui, não é por ser ensino privado que eu não estou contra o ensino privado nem os colegas do privado, até que eles também passam bastante, mas o ensino público também pode ter qualidade, tem qualidade e pela avaliação externa se calhar, privilegia-se pronto, ou mostra-se para ver que o colégio tal teve tantos resultados e se calhar os professores que lá estão não sei se farão muito diferente dos que fazem na escola pública. Os alunos é que são diferentes, a tal massa que eu digo, é diferente.*

22- Considera que as equipas de autoavaliação desenvolvem um trabalho articulado com a organização geral das escolas?

*Depende das equipas. Depende se as equipas estão envolvidas e se depois há articulação com ... portanto, aquele trabalho que é feito e o seguimento para onde ele vai e que haja depois as tais mudanças, as tais alterações em função do que foi trabalhado. Agora se as equipas se limitarem a fazer os graficozinhos e essas coisinhas acho que não, é só papel.*

F- Organização e Gestão das escolas

23- O que é para si “organização escolar”?

*Será um sistema onde todos os intervenientes entre em contacto no sistema mas um sistema não fechado, um sistema aberto onde todos os intervenientes entrem em contacto no sistema, mas no sistema não fechado, no sistema aberto, todos os intervenientes entrem em contacto indo buscar coisas também exteriores, os encarregados de educação, pessoas com conhecimentos que podem ajudar, envolvendo o meio.*

24- De que forma é que cada docente pode contribuir para a organização da escola?

*Como é que eu posso contribuir para a organização da escola: dando a minha opinião nos departamentos, quando há reuniões, é onde haja alguma ligação entre os intervenientes, com os colegas, nas reuniões de grupo, nas reuniões de departamento, dando opinião do que está a funcionar bem, do que está a funcionar mal, o que é, se calhar, deveríamos fazer, o que é que não está a resultar, se não está a resultar porquê? Portanto, é contribuir com a minha opinião nas reuniões em que estou presente.*

25- Como é que os docentes sabem que estão a utilizar os procedimentos e meios para atingir os objetivos das suas escolas?

*Os professores? Eu acho que a finalidade única é que os alunos aprendam e que haja sucesso, mas é um sucesso real, um sucesso... não é um sucesso fictício. Fictício é no sentido em que, se calhar, há muitos bons resultados, mas se calhar não sabem assim tanto como isso, porque se baixou bastante o nível ou porque se facilitou nos critérios de avaliação, facilita-se um bocado e depois eles veem a ter bons resultados e isso não, as vezes, não corresponde à realidade. Então será através daquilo que conseguem fazer com os seus alunos e os resultados que os seus alunos... os resultados que envolvam aprendizagens, resultados reais e que os alunos demonstrem. A participando em algumas iniciativas, por exemplo, agora participamos no [REDACTED], e alguns alunos participaram e tive lá um miúdo excepcional a [REDACTED] e fiquei muito contente porque ficou em 1º lugar e depois uma pessoa incentiva, incentiva e ele quer dar mais, dar mais. Eu acho que, a principal função é que nós devemos trabalhar para os alunos e suas aprendizagens, qualquer projeto tem que ter como fim último as aprendizagens dos alunos e aprendizagem significativa, aprendizagens que sejam úteis para a vida futura, que eles obtenham sentido crítico, que tenham cada vez... eu acho que cada vez se desenvolve menos o sentido crítico, as questões de cidadania são esquecidas.*

26- Que documentos considera relevantes para a organização e gestão das escolas?

*É assim. Na organização e gestão, começa pela gestão que o professor faz da sua sala de aula e os materiais que utiliza, depois a um nível superior, há os balanços que se fazem ao nível do departamento. Mas balanço no sentido de as turmas que tiveram mais insucesso, a que se deveu? Comparar o primeiro com o segundo período, melhorou. O que que é que se fez para melhorar, piorou, o que é que se ade fazer? Isso a nível, portanto, começa no professor, vai ao departamento. Os documentos, são pronto, os tais preenchimentos dos balanços mas com estratégias e estratégias portanto, a realidade é esta a estratégia deverá ser esta, mais do que só percentagens.*

27- Como se pode saber que os docentes estão a desenvolver e a utilizar eficazmente o plano e os recursos das escolas?

*Por exemplo, é a utilização que fazem ... olhe, muito simples como: as escolas têm umas caixas cheias de sólidos geométricos, cubinhos principalmente, são umas caixas, bastantes caixas, com muitos cubos, e [REDACTED]. Para os jogos, fui [REDACTED] que eles diziam que pareciam rebuçados, aqueles diamantes...prontos. E essas caixas, ninguém mexe. Elas estão lá, o que é que me aconteceu, fiquei com as mãos cheias de pó, tudo cheio de pó. Se calhar deveria ter lavado [REDACTED] todos antes de os levar para os alunos. A nível dos recursos...mas como é que se sabe que o professor utilizou ou não? Isso é um controlo que também não sei se será saudável, mas se .... Só se houver uma listagem do material que se foi buscar, o material que se deixou, então ai utilizaram-se esses recursos. Por exemplo: nós, quando houve o plano da [REDACTED] houve imensas coisas que vieram para a escola e essas coisas podem vir a ter aplicações e eu tenho utilizado [REDACTED], sem ser esses [REDACTED] que dá para fazer atividades. Agora, como é que se vê se o professor está a utilizar esses recursos? Pronto, na tal requisição dos recursos materiais. mas isto era só a nível dos professores. Eu estou a ver mais através de recursos materiais, a nível dos recursos humanos é estipular cada professor para orientar ... por exemplo: coordenador de departamento de [REDACTED] que não seja escolhido assim porque se gosta ou não gosta, porque dá jeito, por causa do horário.... Não! Que seja escolhido através do perfil da pessoa. Portanto, nas escolhas que se fazem para coordenadores de departamentos, de diretores de turma, inclusivamente para quem é diretor de turma, que sejam pessoas, ..., mas isto exige um grande conhecimento dos professores que fazem parte dos agrupamentos mas para que haja um grande conhecimento dos professores e bom que os professores .... Bom, eu aqui vou entrar um bocadinho em contradição porque eu ia dizer, que eles se mantenham, mas também sou contra que eles sejam reconduzidos. Deve haver um concurso, onde eles concorrem, mas pronto, com a prata da casa, os que já estão e não querem sair que sejam escolhidos de acordo com os seus perfis. É mais neste aspeto.*

28- De que forma é que a organização e gestão das escolas determina o seu processo de autoavaliação?

*Portanto, a organização em departamentos, pois .... É fazer-se um balanço, assim como o professor pode pensar “ epá eu ando a falhar nisto”, nos departamentos também se verificar se ... o próprio funcionamento das reuniões, não sei se o horário irá interferir, se o haver horas...o professor ter as suas horas no horário contabilizadas mesmo para reunir porque senão, muitas vezes vai além das horas que temos, se calhar se, se essa distribuição da carga horária contemplar as próprias horas para reunir, para refletir, para... isso acho que poderia ser uma boa gestão onde se pudesse fazer a autoavaliação. Porque aí os professores sabiam que estavam a reunir e não lhes estavam a retirar horas do seu dia-a-dia e que isso estava incluído no seu trabalho, porque refletir e reunir também faz parte do trabalho do professor, para melhorar as aprendizagens e, conseqüentemente, o processo educativo, penso eu.*

29- Como é que uma escola exerce a função obtendo uma classificação de “Muito Bom” na avaliação externa?

*Para mim uma escola muito boa, será uma escola onde os alunos se envolvam em atividades. este “muito bom”... prende-se com o nível de sucesso que a escola tem, mas esse nível de sucesso prende-se com as notas que os alunos têm, mas será que só as notas é que contam? Na minha opinião uma escola excelente é uma escola ligada à comunidade, é uma escola onde os alunos se sintam bem, que tenham vontade de aprender, de saber, de descobrir ..., mas eu acho que isto é um bocado utópico porque a realidade que vivemos não facilita o “ muito bom” e a realidade em que vivemos é uma avaliação só das notas que têm e como eles têm uma percentagem de notas muito boas, pois dá-se muito bem à escola. Não quer dizer que a escola seja muito boa, se os alunos não tiverem comportamentos adequados, se os alunos não souberem refletir, se os alunos não tiverem conhecimentos da sociedade, da cultura, conhecimentos gerais, também é importante porque a escola não são só testes, não são só notas, a escola é uma aprendizagem a vários níveis. E uma escola ideal é uma escola... para haver uma escola excelente, teria que haver espaço para tudo: espaço da cidadania, espaço da crítica, espaço da caixinha das interrogações. Claro que a aprendizagem também é fundamental mas acho que não só, mas também.*

### Entrevista 3

#### A- Finalidades da Avaliação das escolas

1- Na sua opinião, quais são os propósitos da autoavaliação e avaliação externa das escolas?

*Na minha opinião, eu acho que há a autoavaliação e a avaliação externa das escolas, o propósito é fazer um balanço, depois de se avaliar o que foi feito, saber o que não está bem para depois ser melhorado. Parte do princípio que sabem à partida, qual é o objetivo, tenta-se chegar ao objetivo, talvez a avaliação interna por um caminho e a avaliação externa por outro caminho, mas o que é certo é que, depois eles chegam a uma altura que façam o balanço e vejam se mesmo por caminhos que pode acontecer ligeiramente diferentes, conseguem chegar ao objetivo final. Se por acaso uma dessas conclusões chegar à conclusão de que alguma coisa não está bem, é avaliar e ver o que é que não está bem, porque é que não está bem e tentar melhorar.*

2- De acordo com a literatura, um dos propósitos da avaliação das escolas, é a prestação de contas. Pode dizer-me o que significa este propósito para si?

*Prestação de contas para mim seria que a avaliação interna teria que dar uma resposta, prestar contas à avaliação externa. A avaliação externa coloca os objetivos que faz chegar à escola, eu quero este, este e estes objetivos a avaliação interna tenta trabalhar com esses objetivos e depois tem que prestar contas à avaliação externa. É o que eu entendo, não sei se é assim.*

3- Em que sentido é que as escolas devem ou não prestar contas?

*As escolas devem prestar essas contas se for para melhorar o sistema de ensino e se .... Isto é assim, acaba por ser uma redundância não é? Tanto a avaliação interna como a avaliação externa nunca devem trabalhar separadamente porque o objetivo é ou deve ser o sucesso do sistema e o sucesso dos alunos porque, se o sistema não tem sucesso, os alunos também não têm.*

4- A quem é que as escolas devem prestar contas?

*Devem prestar contas a quem lhe dá objetivos para a, em primeiro lugar. Neste caso seria ao Ministério da Educação, enquanto entidade patronal que lança os objetivos para as escolas e depois, as escolas, devem mostrar os resultados desses objetivos. Podem ser negativos ou positivos e se forem negativos o ME deve pensar porque é que são negativos. E agora vou por o meu cunho pessoal, e deixar de culpar os professores porque os professores são empregados só, fazem os que lhes mandam e a culpa não é sempre deles, as vezes podemos fazer coisas erradas talvez por as ordens serem erradas e assim sucessivamente, mesmo que nós às vezes não concordemos com as ordens, fazemos, é o nosso dever, mas às vezes estamos a ver já que aquilo não vai dar certo. Já sabemos porque a experiência na sala de aula diz isso.*

5- Como é que se sabe que as escolas promovem uma melhoria contínua na prestação dos serviços?

*As escolas nem sempre promovem uma melhoria contínua porque..., e nem sempre promovem porquê? Porque consoante as diretrizes, assim são as melhorias ou não, né? Por exemplo, como é que eu ei-de dizer, antes, há um tempo atrás, falava-se em metas. Então, todos os alunos que não atingissem as metas eram para descartar. Agora parece que as diretrizes já são outras totalmente opostas, isto daquilo que eu entendo da pergunta, que é, não há retenções, então nós, enquanto funcionários, prestamos os serviços de acordo com as ordens, ou seja, se as ordens nos diz: “o aluno não atingiu as metas”, não passa ninguém, nós fazemos esse serviço, isso, em função de melhoria contínua na prestação dos serviços, se por acaso disserem que todos os alunos transitam, pois ai, até pode não ser melhoria, às vezes os transitarem todos os alunos não é melhoria, por isso eu penso que essa melhoria nem sempre se consegue. Às vezes consegue-se outra vezes não se consegue.*

#### B- Qualidade do serviço educativo

6- O que é para si um serviço educativo de qualidade?

*É um serviço que quando vê... primeiro um serviço educativo de qualidade tem que ser um serviço que tem que ter os objetivos definidos e às vezes não é só.... Por exemplo, nós temos o... agora os agrupamentos têm o .... Como é que se chama? O projeto educativo .... Eu acho que o projeto educativo deve vir mais claro do ME, deve ter umas diretrizes fortes e claras, mas ao mesmo tempo simples...o que é que pretendemos? Isto, isto e isto, e depois o serviço educativo deve ir ao encontro dessas diretrizes, e depois (ainda voltando) se ele for de qualidade. É quando ele tem a capacidade de ver se o que está a fazer é de qualidade e se não for, o que é que está errado e o que pode mudar. Tem que haver sempre a capacidade da mudança e de conseguir com que os alunos tenham sucesso, não dando-lhe o sucesso, mas fazendo com que eles tenham mesmo sucesso. Não é por exemplo, nós hoje em dia temos as salas de aula e há quem diga que a escola que está igual do que há trinta/quarenta anos. Não está! Os meninos hoje em dia têm muitas mais coisas, agora o que é que eu noto que ainda não há nas escolas, que já houve mais, e que agora estagnou outra vez, que é: o objetivo é formar cidadãos todos iguais, eles entram aqui, cada qual com a sua maneira de ser, com as suas características e depois saem daqui todos iguais, principalmente no primeiro ciclo. Embora noutros países já se veja, fala-se muito no ensino pela descoberta, eles próprios trabalharem a pares. Eu tento fazer isso em sala de aula, mas, às vezes, porquê? As turmas são mistas, os alunos são muitos, e por mais que o professor às vezes tenha essas ideias de querer fazer, não consegue por em prática precisamente porque as ordens são turmas cheias, alunos até 2 e 3 anos em cada turma, embora eu seja a favor da diferenciação pedagógica, mas se houver muitos alunos é muito difícil o professor conseguir fazer com que o aluno aprenda consoante aquilo que o professor lhe ensina e aquilo que ele é capaz de descobrir.*

7- Como se pode saber se uma escola proporciona um serviço educativo de qualidade?

*Como é que se pode saber? Poderia lhe dizer que seria pelos resultados escolares dos alunos, é uma maneira de saber, no entanto, muitas das vezes, os resultados escolares dos alunos podem não refletir que o ensino seja de qualidade, não é? Porque hoje em dia sabemos que as crianças além de passarem imenso tempo nas escolas, passam imenso tempos nos ATLS, passam imenso tempo a estudar, a estudar, não quer dizer que o ensino seja de qualidade, é mais de quantidade do que de qualidade.*

8- Na sua opinião, que variáveis devem ser contempladas na avaliação da qualidade do serviço educativo?

*É difícil dizer que é o meio onde a escola está envolvida, os resultados escolares, a família, porque hoje em dia acaba por tudo estar interligado, inclusive a avaliação que muitas vezes sai nos telejornais, dos rankings das escolas, quer dizer, as melhores escolas que acabam por ser escolas de um meio socioeconómico muito melhor, os alunos têm pré requisitos totalmente diferentes e depois muitas das vezes a medida é igual para todos, também não é justo, não é? É por isso que todas essas coisas devem ser tidas em conta quando se faz a avaliação de todo o sistema de ensino. Por exemplo, embora nesta turma tenha alguns comportamentos mais desajustados, tenho aqui alunos que eu explico a matéria só como se estivesse a orientar um barco. Também tenho passado por turmas que eu trabalho o (entre aspas), para eles conseguirem aprender e eles não aprendem, por isso, e depois muitas vezes avalia-se não só o sistema de ensino, depois as próprias escolas ganham fama (entre aspas), de dizerem que é uma escola ruim, uma escola má, como se o ensino que fosse lá feito não fosse de qualidade e às vezes é tão bom ou melhor do que dos colégios só que nos colégios temos os resultados que muitas vezes não mostra o trabalho só dos professores, o trabalho do objetivo da escola e outros professores, outros alunos talvez, trabalham mas não conseguem ver refletido o esforço. Por exemplo, há um menino que tem poucas capacidades, uma criança que venha de um nível socioeconómico baixo, uma criança que pode ter uma determinada deficiência ... se calhar aquela criança esforçou-se mais e a escola foi mais útil para ele, até aprendeu muito mais, do que, se calhar, uma que tem todas essas bases, pra eles os dias de aulas foi só mais uma coisinha.*

9- Com um sistema educativo centralizado, como pode ser desenvolvida a qualidade do serviço educativo a nível local?

*Acabo por ir dizer o que já disse. É assim: se as ordens, se as diretrizes forem claras, os professores conseguem fazer o seu trabalho até localmente porque é assim, nós temos uma entidade que é o ME, depois temos as direções regionais, pelo menos assim chamadas, temos os diretores da escola e depois os professores e nós, vamos trabalhando e dando respostas hierarquicamente. Quando cada pessoa sabe perfeitamente o que tem que ser feito eu penso que não há qualquer problema de ser centralizado. Agora o que eu acho é que apesar do órgão máximo estar, por exemplo, em Lisboa e nós trabalharmos aqui, eu acho que deviam ser ouvidos mais os professores. E não são os professores dos gabinetes, são os professores dos terrenos, e talvez, também quem passasse pelo ME, devia haver professores de todos os ciclos e professores que tivessem...por exemplo deveria haver uma condição assim: nos últimos 3 anos estar numa sala de aula, ou 4 anos, nunca deviam estar tão ausentes de uma sala de aula porque as escolas mudam e as pessoas estão presas a coisas antiquíssimas e acham realmente que os meninos que entram aqui mudos e saem calados, que nós depositamos e que eles aprendem e que aquilo é tudo muito bonito, porque essas pessoas muitas das vezes não vieram para terreno, não sabem o que é estar no terreno e quando a pessoa não tem a própria experiência, idealizam uma série de coisas e depois é por isso que às vezes as mensagens que se transmite para os professores fazerem, é por isso que às vezes acho que os professores se sentem indignados porque é assim: quem dá as ordens não sabe o que é estar no terreno e não devia ser assim. Se as pessoas que fossem para lá, lá no ME, soubessem o que é estar no terreno, o que é estar em escolas do interior, o que é estar em escolas de cidade, o que é estar com turmas mistas, o que é estar com turmas de 30 alunos, em todos os ciclos de ensino, mas soubessem recentemente, eu penso que eles dariam umas diretrizes claras e que não havia qualquer problema do ME estar em Lisboa e todos os outros professores trabalharem nas aldeias e na cidade.*

10- Que relação tem o currículo com a qualidade do serviço educativo?

*O currículo tem muito e os currículos estão muito desajustados, muito, muito, muito e eu, enquanto professora ainda tive esperança que as coisas fossem mudassem mas não mudaram. É assim, uma criança que percebe o que lhe está a ser ensinado e que percebe o que lhe vamos pedir, essa criança trabalha, não vou dizer muito mais feliz, com mais prazer e depois consegue melhores resultados, se ela entender, ou seja, se as aprendizagens forem a medida da idade mental delas. Por exemplo, a [REDACTED], desde que introduziram as [REDACTED], desde que introduziram uma série de coisas, a verdade é que as crianças desligam-se da escola, porque teremos uma turma de 25 alunos, uma turma de [REDACTED] ano, neste caso só de [REDACTED], cinco aprendem e sabem ... cinco é muito vá, estou a dar um número bem gordinho em termos fracionais, os outros*

*todos fazem por verem fazer, porque eles não fazem a menor ideia do que estão a aprender, desligam-se da escola, aquilo não lhes diz nada, como não lhes diz nada, partimos para a ... eles distraem-se. Vamos para as crianças irrequietas, vamos para as queixas aos pais, que eles não viram, não estão com atenção, aquilo não lhes diz nada porque os currículos não estão ajustados à idade mental deles. E quem diz, na matemática, diz, no português, diz numa série de coisas, muitos, vá agora pondo um bocadinho nos manuais, os manuais não são claros nas perguntas que se fazem, a criança não consegue trabalhar autonomamente e deveria, porque era esse um dos objetivos, na minha opinião, do ensino e da aprendizagem ondes eles pudessem...embora o professor seja orientador, por exemplo, antigamente havia o programa do ■ ciclo. Eu acho que o programa do ■ ciclo era muito claro para os professores. Desde que veio as metas, as metas vieram arrasar com tudo, e agora nem metas nem nada, porque agora não há nada, agora é um salve-se, vá não é bem mas, percebe? Agora é um “anda”, até que as coisas venham mais claras é um “anda”. E o programa era muito claro. Nós tínhamos aqui o programa do ■ ciclo, os manuais eram mais claros, os miúdos trabalhavam sozinhos, o professor ficava mais liberto para ir ensinar outros meninos, eles percebiam o que lhes era pedido nos exercícios e os miúdos mantinham-se atentos, e aí há sucesso. Agora quando as crianças, quando o que nós lhes pedimos é demasiado difícil, eles ao fim de 5 minutos ficam distraídos e um exemplo claro é as ■, haverá 5 alunos que percebem ... eu estou no ■, estou a ■. Do que eu estou a ensinar em termos de ■, numa ■, e quando é até à unidade até mais ou menos, agora quando já passa da ■ isto é ... eu tenho aqui 3 ou 4 alunos que talvez percebam o que é isso, os outros todos não percebem, não percebem mesmo que o professor faça o pino eles não percebem porque isso não está para a idade mental deles. É como, eu lembro-me muito, estas novas diretrizes, estas novas metas, quer dizer, e perdemos muito no currículo, por exemplo o ler com entoação, o valorizar o trabalho de alguns autores portugueses, nem precisamos de ir a Camões que também isso é mais noutros ciclos, há que ache que está adequado, há que ache que não, depois os professores falam das suas, dos seus ciclos mas o ler pausadamente, o ler com entoação. As metas, quando vieram as metas vieram cortar isso tudo. Vieram, o ler rapidamente, o ler atabalhoadamente, tantas palavras num minuto, as pseudopalavras que para alguns professores de língua portuguesa talvez falte algum sentido, mas quando nós tentamos corrigir o erro nas crianças depois aparecem palavras com erros. Para nós na nossa cabeça, é muito fácil, é muito claro, mas na cabeça das crianças não é. E viemos baralhar um bocadinho o que é a falta de objetivos claros, saber o que se pretende.*

### C-Regulação do Processo Educativo

11- Na sua opinião o que engloba o processo educativo?

*Engloba os alunos, engloba os professores, envolve os currículos, envolve os diretores da escola, engloba os objetivos que se pretendem para o sucesso educativo do país. O que é que se pretende...e primeiro lugar o país, vá o ME o que é que pretendem? Pretendemos formar 50 mil licenciados por ano, por exemplo? E o ensino profissional e o ensino da universidade tem gerado uma série de polémicas, o é o não é, a discriminação. Eu acho que às vezes também não seria assim. Quando eu andava à escola eu lembro-me de fazer o 7º, 8º e 9º ano eu fui para a via ensino, mas não havia até entre as pessoas, havia a simplicidade e não havia aquela discriminação de “tu estás na via ensino, vais para a universidade, será doutor ou não serás, e estás num técnico profissional tens que ir para um emprego, não tens capacidade”, não havia isso. Havia, por exemplo, eu lembro-me, tinha muitas colegas minhas que foram para ■ onde elas aprendiam a ■ eu fui para a ■ embora nunca na vida ... e umas coisas assim. Havia áreas, áreas práticas que os alunos tinham. Havia os têxteis, na altura que era educação visual e tecnológica, faziam-se coisas ... pareciam banais mas que eram... eu adorava! Adorava! Eu sou de ■ também, que eram para a vida. Todas as disciplinas tinham uma importância... e não eram menosprezadas, todas tinham importância, todas elas faziam com que depois as pessoas arranjassem emprego sem que se fosse aquele objetivo “vai para a universidade ou não vai para a universidade”. Eu tinha colegas meus que fizeram o 9º ano, por exemplo, trabalhavam em laboratórios... acabaram e voltando ainda às ■, acabaram com as ■, acabaram com as salas de eletrotecnia,*

agora estão transformadas de [REDACTED] mas numa coisa.... Eu lembro-me que os professores usavam os alunos até para arranjar determinadas coisas na escola, os miúdos sentiam-se válidos, eram uteis para as escolas. Acabavam o 9º ano, quem queria ficava por ali com um diploma e procuravam trabalho. Tenho colegas meus que têm oficinas montadas, estão muito bem na vida, não precisaram de ir para a universidade, fizeram a escola até ao 9º ano, quem queria ir mais além, muitas a vezes ficavam a trabalhar sozinhos, na altura iam trabalhar para um mestre que lhes dava emprego, depois eles próprios montaram as suas próprias oficinas e depois, as pessoas continuaram. Por exemplo, gostaram daquela experiência, o que é que fizeram? Continuaram 10º, 11º e 12º ano e nem todos montaram oficinas, outros foram engenheiros eletrotécnicos porque, qualquer das hipóteses dava oportunidade da universidade, quem queria ir logo ia, quem queria ... tive uma colega minha que estava nas [REDACTED], depois fez o 10º, 11º, 12º ano, depois ainda arranjou trabalho num escritório porque o currículo tinha permitido isso e depois, mais tarde foi para a universidade e tirou o curso de [REDACTED], quer dizer, não havia limitações, embora as pessoas... Parecia uma rede, cada qual podia fazer o que quisesse, prático, que também havia a parte prática, por exemplo, eu era de [REDACTED], eu ia para uma [REDACTED], não era só teoria, quando o tempo estava bom, eu ia [REDACTED] tínhamos a prática a experiência, e víamos se realmente era aquilo que queríamos, sem ser limitativo, “só fazes o prático, não tens competências...”, para a mente então....

12- Considera o processo educativo aberto ou fechado?

Por exemplo, quando nós tínhamos que cumprir as metas, aquelas metas eram sagradas, inclusive porque há professores, principalmente os professores do 1º ciclo e já vi em várias reuniões...vivi isso mesmo, antes das metas eram competências, então os professores juntavam-se em reunião e a palavra competência... o professor que proferisse a palavra competência, era doutor quase, era uma pessoa para se seguir à risca. E aquela pessoa que falasse em objetivos, porque antes estavam os objetivos, estava desatualizada, já não eram objetivos, eram competências. A palavra “competência” era tudo. No dia a seguir, mudaram as competências, saiu um Decreto-lei ou qualquer coisa do género, passaram a ser metas, então os professores instruídos, fecharam as competências para o resto da vida e as metas eram a palavra-chave em todas as reuniões. E quem não falasse em metas, falasse em objetivos ou competências, caía no ridículo porque eram metas. E toda a gente só via metas, ninguém via mais nada. Ninguém via os alunos, não viam nada, eram metas! Tínhamos que atingir as metas, e aí achei fechado, muito fechado porque quem pensasse de outra maneira era a ovelha negra. Era isso que eu me sentia, percebe? Quem não falava em metas, quem discordava das metas, era ignorante, estava desatualizado. E agora é o quê? Agora não é bem metas, mas continuamos falando nas metas. Agora já podemos falar em metas, competências e objetivos, já não é tão fechado. Agora acho que é mais aberto, embora ainda não saibamos bem o que é que é. Agora já podemos usar as 3 palavras, já não é muito descontextualizado.

13- Como é possível regular o processo educativo?

Como é que era possível? Era toda a gente perceber bem o que é que se quer e se todos souberem o que é que se pretende mesmo e acaba por haver redundância... o que é que se pretende? Pretende-se formar licenciados, o que é o aberto? Pretende-se que as crianças saibam só a teoria? Pretende-se agora o que é o prático? Penso que se nós soubermos bem onde queremos chegar, conseguimos fazer um processo mais aberto e deixar entrar outros intervenientes e principalmente os alunos. Eu lembro-me que quando dava [REDACTED] há uns anos, quando comecei, que não era isto, o que estou a dar agora no [REDACTED], dava-se no quinto, já sou professora há [REDACTED] anos, lembro-me de ter dado um quarto ano, lembro-me que a parte do [REDACTED] era onde os miúdos falavam e então com as metas não falavam, não havia palavra para ninguém, não havia porque era as metas, tínhamos que atingir as metas e eles não falavam. E o processo educativo tem que ser mais aberto quando ouvirmos os alunos, principalmente os alunos. E os alunos adoram falar, adoram falar no estudo do meio, adoram falar na matemática e os currículos são muito grandes e eles não podem. E quando nós podemos ouvir a eles, não podemos fazer muito mais.

14- Considera que a regulação do processo educativo é função de algum órgão educativo ou do professor?

*Deviam ser de um órgão educativo, embora o professor pudesse sempre, em sala de aula, poder fazer mais ou menos consoante a turma que tenha. Por exemplo, se a turma for boa, o professor também não vai ficar pelos mínimos dos mínimos, se os alunos forem bons, se nós tivermos uma turma boa, o professor deve dar sempre mais e mais. Imagine que o currículo era demasiado pequeno, o professor pode aprofundar, pode alargar. Se a turma for má, o professor faz por tentar cumprir aquele currículo. Mas a medida base devia vir do ME porque depois acaba por haver as injustiças dos professores e caba por, por exemplo, cada qual faz à sua maneira percebe? Eu acho que deve haver, como é que hei de dizer, deve haver um caminho, haver uma linha de orientação: isto é para fazer, se eu depois faço mais ou menos assim, ou se resolvi ir mais direito, como se costuma dizer, depois a professora ou consoante os agrupamentos ou consoante o professor em própria sala de aula, pode atingir esse objetivo. Mas deve haver uma linha de orientação para não fugir muito. E depois o professor também teria autonomia para consoante a turma que tivesse, ou aprofundava mais ou aprofundava menos.*

15- Na sua opinião, como deve ser interpretado o currículo pelos docentes?

*O currículo deve ser interpretado como um caminho a percorrer até chegar a um objetivo e depois esse caminho terá que ter as suas orientações. O caminho se for muito grande, muito extenso, não é muito extenso, como hei de dizer, muito difícil, se for um caminho grande e muito difícil é mais difícil chegar ao fundo, á meta, entre aspas, ao objetivo. Se o caminho for mais claro e mais simples, é mais fácil lá chegar. E acabamos por ir novamente a estes currículos enormes, desajustados à faixa etária dos alunos, as escolas estão a receber cada vez alunos com 5 anos, mais alunos condicionais, e crianças com 5 anos, ainda por cima na sociedade em que estamos hoje, são muito, muito infantis e então... temos cada vez mais crianças pequenas a entrarem na escola, mais infantis e mais protegidas pelos pais, que não são capazes de fazer nada sozinhos e temos currículos e o que se pede a eles é mais e mais difícil. E é difícil, assim não dá, não dá. Tem que se mudar.*

16- Em que medida os planos curriculares podem ser alterados no Projeto Educativo da Escola?

*Se a escola tiver autonomia para o fazer, mas acho, ainda acho que as escolas devem fazê-lo em primeiro lugar segundo a população escolar que têm, mas eu acho, por exemplo: eu trabalhei com o programa antigo e gostei, fiquei presa talvez, muito mais do que as metas mas fiquei presa, isto porquê? Porque se só a escola tiver autonomia para o currículo e for ela que define o currículo, acaba por ser mau para as escolas porquê? Porque aquela é a escola dos currículos pequenos é das fáceis, e a outra escola é a dos currículos difíceis é dos difíceis, dos bons alunos. E a educação não deve ser compartimentada, não deve ser separada porque ao separarmos a educação estamos a tornar indivíduos egoístas, competitivos e não deve ser assim porque o sucesso da turma, o sucesso da escola é quando todos vão para um objetivo e o objetivo, eu sou muito a favor da partilha, da solidariedade, do trabalharem a pares, do ajudarem-se, e não da competitividade “eu estou sozinho” “eu sou o melhor” “ eu tenho o diploma”, eu faço, eu, eu, eu.....se houver só as próprias escolas a delinear o currículo a mandarem cá para fora os currículos acaba por se rotular as escolas, que já há, que já existe, e seriam as escolas com currículos difíceis, iriam as longas listas para as escolas A, B, e C, é a fama que as escolas ganham e depois haveria as escolas D, E e F que ninguém quer a assim devia haver, acabar por ser o programa é igual para todos, depois as escolas é que ajustam à realidade, mas ajustam à realidade, eu acho ... agora vou-lhe responder, não devem só ajustar os programas às escolas, a escola é só uma instituição, os programas devem ser ajustados é às crianças porque as crianças é que fazem a escola. Uma criança num colégio, se calhar de oito anos, tem mais aptidão, tem mais competências do que uma criança do campo, mas por exemplo a criança do campo também terá mais experiência do meio físico, das ciências da natureza que a da cidade. Os currículos devem ser adaptados às crianças, mas uma criança de oito anos é sempre uma criança de oito anos, mesmo que seja muito boa aluna e há determinadas coisas que uma criança de 8 anos não entende nem que ela estivesse quase num laboratório clínico, não entende e os programas têm que ser adaptados áquilo que eles conseguem entender e concretizar, e se querem realmente que as crianças entendam as frações então o programa de matemática tem que ser menor que é para as coisas poderem ser trabalhadas mais praticamente para que as crianças consigam entender o que são frações.*

## D- Desenvolvimento profissional

17- Que relevância atribui ao desenvolvimento profissional docente para a melhoria contínua das escolas?

*Eu penso, agora vou responder que tem a ver, né? O professor que tenha uma cultura geral, que tenha uma licenciatura, pra já não se pode dar aulas sem licenciatura, ou ter a licenciatura ou pode ser um mestrado, mas em crianças mais pequenas, eu penso que mais no 2º e 3º ciclo o professor pode estar cheio de diplomas mas se ele não souber transmitir aquilo que quer ensinar às crianças a criança não consegue aprender. A pessoa pode ter um grande conhecimento científico, porque o professor está a ensinar, partilhar o seu conhecimento e ele tem que arranjar maneira de fazer chegar às crianças, partilhar o seu conhecimento, ensinar as crianças a fazer e cá está, embora nós também tenhamos a avaliação e que a avaliação não seja para selecionar alunos, mas também para ver “eu estou a conseguir?” “estou a conseguir ensinar?” “os meninos estão a conseguir aprender?” se estão, estão. Se não estão, porque é que não estão? E o que que eu posso fazer? Como é que se pode, haver outras estratégias e que a avaliação não seja só para separar alunos, eu sou a favor da retenção, mas que a avaliação não seja para reter mas para fazer um balanço do que é que está bem ou mal inclusive do próprio professor. Saber se está a transmitir os conhecimentos às crianças, não ser um ser fechado e dizer: “não, não eu ensino muito bem, ele é que não aprendeu”. E sem dúvida nenhuma, que o professor é um ser humano, e eu o primeiro ano que dei aulas fiz muitas asneiras, continuo fazendo, continuo em formação, mas também já tenho alguma experiência. Acho que os professores, sei que nós fazemos....Penso que isto agora está um bocadinho, pelo menos a ideia há no ar, embora não esteja diretamente já no terreno, pelo menos está no ar. Por exemplo, nós fazemos muitas formações, às vezes depois de um dia de trabalho, levamos ali, formações disto, formações daquilo, e às vezes estamos cansados e aquilo não nos está a dizer nada e o que eu enquanto professora sinto, sinto falta de falar com outros professores. Falar, não é só o fazer uma ata, fazer um, um .... Ter que fazer uma ata daquilo que se falou mas: um aluno porta-se mal na tua sala, o que é que tu fazes? E depois o colega, como não há receita, diz olha eu faço isto, faço aquilo; eles não estão a conseguir aprender a fazer isto, como é que tu fazes para explicar? E principalmente ouvir os professores mais velhos porque eles, sem dúvida alguma, têm muito mais para nos ensinar e contar experiências: olha eu tive uma turma, fiz isto, fiz aquilo, olha nós podemos fazer isto... e isso é que ajuda, na minha opinião porque eu sei que há professores que acham que sabem tudo e acham que não precisam de ouvir a opinião de ninguém. Eu, enquanto professora sinto que podia, não como um ... a pessoa estar aberta para ouvir e também para aprender também enquanto professor e não como que os professores se visse, depois quando se falou daquilo da avaliação dos professores, dos professores mais velhos virem avaliar os mais novos, e depois um porque era mais novo tinha mais currículo, ia avaliar o outro que era mais velho e o avaliar era já também para o próprio professor já era uma crítica ao trabalho dele e não devia ser assim, devia ser a própria avaliação para o professor, não no sentido de classificar “és mau” mas no sentido de dizer olha; colega, fizeste isto e isto mas a experiência diz-me que isto não resulta, experimenta. E também não há receitas, o que resulta com uma turma não resulta com a outra, mas ouvirmos uns aos outros e sem que a partilha fosse só nas redes sociais, no facebook, nas fichas e que houvesse “eu tive este caso, aconteceu isto, aconteceu aquilo, fiz assim, fiz assado.*

18- Como se pode saber que um docente se desenvolve profissionalmente?

*Não é fácil. Não é pelos resultados dos alunos, não é pela formação que faz, é difícil, quando ele se desenvolve profissionalmente? Quando ele tem capacidade de se autoavaliar e ele próprio consegue perceber o que é que está errado e o que é que pode mudar ou não para que os alunos, que são os principais, tenham sucesso. E não tem a ver com a formação, a pessoa pode ter 50 ou 60 formações mas se ela nunca está preparada para mudar ela pode chegar ao fim da carreira e não desenvolver profissionalmente.*

19- De que forma considera a reflexão sobre as práticas educativas uma forma de desenvolvimento profissional?

*Acho que é importante, deve haver sempre aquele momento de reflexão de ver quais são os objetivos a alcançar quer a nível de sala de aula quer a nível de agrupamento, quer a nível do ME com as tais sub ordens, a ordem principal e depois as ordens menores, inclusive todos os*

*agrupamentos passam pelo resultado dos alunos que é isso que avalia as escolas, é isso que avalia os alunos, mas que depois que se consiga fazer o balanço, se conseguimos. A reflexão é importantíssima, e a capacidade que nós temos de ver e nós conseguirmos mesmo e o autoavaliar nem é só no agrupamento, a autoavaliação começa na própria sala, quando o professor, e depois o professor pode fazer uma autoavaliação, pode achar que está bem e pode vir, por exemplo, uma autoavaliação do agrupamento, vir outra pessoa, autoavaliar o agrupamento, sem que o próprio professor também se autoavalie. Por exemplo, o professor quando se autoavalia tem que ver, em 1º lugar se ele está a conseguir cumprir o objetivo e o objetivo é transmitir, supostamente, nas escolas, transmitir os conhecimentos aos alunos, esse é o principal objetivo e depois o professor faz uma própria autoavaliação daquilo. Mas depois, quando o agrupamento em si faz a autoavaliação das escolas e, muitas das vezes, mandam os questionários aos professores e ainda bem que mandam os questionários que eu não tenho jeito nenhum para escrever, e talvez conseguisse muito dificilmente chegar num papel a minha autoavaliação ao agrupamento para depois o agrupamento fazer a autoavaliação de todos os professores, que acaba por fazê-lo através de um questionário, só que às vezes, as perguntas que estão nos questionários, embora nós tenhamos sempre um momento para refletir, às vezes não dizemos aquilo que queremos dizer, percebe, a nossa mensagem, porque as perguntas podem ser condicionadas e podem ser levadas por outros caminhos e a pessoa acaba por fazer a sua própria autoavaliação mas não foi essa a que conseguiu transmitir ao órgão para depois o órgão fazer a autoavaliação das escolas. As vezes acontece, não estou a dizer que é neste agrupamento, mas acontece muitas das vezes. Muitas vezes quando a autoavaliação das escolas, eu também já estive na autoavaliação das escolas noutra agrupamento, e muitas das vezes damos os questionários aos colegas e os colegas marcam ali 4 ou 5 cruzes e fica feita a autoavaliação.*

20- Na sua opinião, como é possível desenvolver as conceções dos professores acerca da autoavaliação das escolas?

*Eu penso que a classe educativa, e falo por mim, está um bocadinho descrente porque não são ouvidos. E porque é que eles podem dizer o que quer que seja da autoavaliação das escolas ou da autoavaliação do sistema educativo se eles são os últimos a ser ouvidos e se eles são os últimos a falar, se eu posso escrever num questionário que digo isto, digo aquilo, que não concordo com isto, não concordo com aquilo, faço a minha autoavaliação ... por exemplo, eu sou uma pessoa que sou 100% contra este currículo, mas a minha voz alguma vez chegará a algum lado? Não. No ME não sabem? Sabem. Não sabem que há muitos alunos numa turma? Sabem. Qual é a resposta? Não há verba! Não há condições, pronto! Porque é que vamos, entre aspas, lutar debater se sabemos que morreu à nascença?*

E- Equipas de avaliação das escolas

21- Considera que as equipas de autoavaliação e avaliação externa têm os mesmos propósitos?

*Sim, eu penso que sim.*

22- Considera que as equipas de autoavaliação desenvolvem um trabalho articulado com a organização geral das escolas?

*Eu penso que sim. Mas talvez não seja bem o que se pretende. Acaba por haver uma articulação, eu também já fiz parte de uma equipa de autoavaliação de escolas e há. Mas, e depois há a autoavaliação no caso em que eu trabalhei, fazia-se a autoavaliação, fazia-se um relatório, fazia chegá-lo às escolas e depois a própria escola, a própria direção pode ter em conta, ou não o relatório que é feito. E consoante, que eu penso que terá, assim pode ou não mudar as práticas da escola, mas às vezes, mesmo que a autoavaliação faça um relatório e que a direção ou o agrupamento acabe por tomar conhecimento, e até concordo, mas às vezes a flexibilidade, que esta autonomia das escolas, às vezes não é tão fácil como parece. E embora se veja o que não estava bem o que se podia melhorar, mas depois a própria direção não pode mexer muito naquilo. Articulação até há, mas as vezes perde-se o resultado do trabalho, depois pouco se pode fazer. Depois as diretrizes que vêm cá para fora são ... por exemplo: a autoavaliação das escolas, eu lembro-me quando fiz parte da autoavaliação das escolas, na altura já vimos que uma das coisas que prejudica bastante os resultados escolares dos alunos é a indisciplina. A indisciplina é algo que está visível a nível nacional. O que é que potencia também a indisciplina? Potencia as turmas*

*elevadas, né? Não muda nada! O que é que muda? Fizemos esse relatório noutra agrupamento, fizemos isso e continua igual! Porquê? Porque o órgão da escola não pode fazer mais.*

#### F- Organização e Gestão das escolas

23- O que é para si “organização escolar”?

*A organização escolar é uma organização que envolve... não é só as aprendizagens... pela palavra, organização da própria escola e depois a organização das escolas tem a ver com a ordem como, por exemplo, o conselho executivo organiza o próprio agrupamento e as próprias escolas. Agora, como é que ele organiza, aí também já não sei.*

24- De que forma é que cada docente pode contribuir para a organização da escola?

*Falando no geral, nos docentes, eu penso que os professores podem contribuir para a organização escolar é dar a opinião, nós temos as reuniões de departamento, podemos dar a nossa opinião e fazer chegar ao Diretor. Depois o Diretor consoante as ordens que tem no ME, pode fazer ouvir ou não os professores. Sei que depois há professores que têm mais perfil para a organização escolar, eu não tenho. Admiro que lá está mas não invejo o cargo.*

25- Como é que os docentes sabem que estão a utilizar os procedimentos e meios para atingir os objetivos das suas escolas?

*Como é que sabemos? Através de alguns documentos ou o próprio agrupamento envia para os professores. Tipos de documentos: temos os critérios de avaliação, temos o programa educativo, depois, nós enquanto turma, também fazemos o plano de turma e outros documentos que possam ser enviados aos professores. São enviados pelo diretor e o professor tem o conhecimento.*

26- Que documentos considera relevantes para a organização e gestão das escolas?

*Plano anual de atividades, o projeto educativo da escola é essencialmente importante, saber o que aquela escola pretende. Mas às vezes o projeto educativo é tão grande é tão extenso, tem tanta folha, tem tanta informação, que o que se tira de lá é o título, mais nada.*

27- Como se pode saber que os docentes estão a desenvolver e a utilizar eficazmente o plano e os recursos das escolas?

*Como é que se pode saber? Normalmente consegue-se atingir quando fazemos as avaliações trimestrais, quando fazemos o balanço na avaliação dos alunos, inclusive, fazemos a avaliação do plano da turma. Eu penso que é no final de período, faz-se o balanço, inclusive até comparando os resultados escolares dos alunos, sabendo se estão dentro da média que o agrupamento definiu.*

28- De que forma é que a organização e gestão das escolas determina o seu processo de autoavaliação?

*Penso que se a organização e gestão das escolas tiver uma capacidade crítica que é fácil, não será bem aceitar... a autoavaliação da própria escola. Se for um... porque acontece também em agrupamento mais fechados, não aceitam muito bem. A própria gestão se for demasiado fechada, não aceita muito bem a autoavaliação e tenta camuflar pontos menos bons e dá-se a volta de outra maneira e não consegue ser sincera e franca de dizer não! Isto e isto não está bem temos que mudar aquilo. A mudança, a capacidade da pessoa ver que não está bem e mudar, até pode ir por outro caminho errado, né? Mas também não é só por tentativas e fazer uma série de asneiras, definir objetivos, é isto que eu quero, eu quero chegar aqui, se não estou a conseguir por este lado, então vou por este, não fugindo muito da meta/objetivo.*

29- Como é que uma escola exerce a função obtendo uma classificação de “Muito Bom” na avaliação externa?

*A avaliação externa quando vem avalia uma série de coisas, nós pensamos muitas das vezes que avaliam os resultados escolares dos alunos, acredito que seja um ponto ou um dos pontos principais no entanto acho que há outros fatores que a avaliação externa avalia: deve avaliar a gestão, mesmo ao nível da verba que a escola recebe, essencialmente a gestão dos recursos humanos, a gestão dos espaços, a gestão das ofertas que as escolas podem oferecer aos alunos. E depois, a gestão de que é que tudo isso contribui para o sucesso daquela escola e dos alunos*