



## APÊNDICES

# A AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS: EFEITOS DA AVALIAÇÃO EXTERNA NAS DINÂMICAS DE AUTOAVALIAÇÃO DA ESCOLA

*Ana Paula Santana de Oliveira Correia*

Tese apresentada à Universidade de Évora  
para obtenção do Grau de Doutor em Ciências de Educação

ORIENTADOR (A/ES) : *Professora Doutora Isabel Fialho*  
*Professor Doutor Virgínio de Sá*

ÉVORA, MAIO 2016





## Índice

<b>Apêndice A</b> .....	<b>10</b>
Guião da sessão de grupo focal ( <i>Focus Group</i> ).....	10
Guião da Sessão de Grupo Focal ( <i>Focus Group</i> ).....	11
<b>Apêndice B</b> .....	<b>21</b>
Inquérito por Questionário .....	21
Inquérito por questionário aplicado aos professores .....	22
<b>Apêndice C</b> .....	<b>35</b>
Exemplo de nota informativa anexa ao Questionário .....	35
<b>Apêndice D</b> .....	<b>37</b>
Inventário de questões do Questionário de opinião .....	37
Inventário de questões do questionário de opinião .....	38
<b>Apêndice E</b> .....	<b>42</b>
Guião de Entrevista .....	42
Guião da Entrevista Diretor(a).....	43
Guião da Entrevista Coordenador(a) da equipa de autoavaliação .....	52
Guião da Entrevista Presidente do Conselho Geral .....	57
Guião da Entrevista Coordenador(a) de Departamento .....	63
Guião da Entrevista Docente .....	69
Guião da Entrevista Elemento Não docente .....	75
Guião da Entrevista Representante dos pais e EE.....	79
<b>Apêndice F</b> .....	<b>81</b>
Grelhas de categorização resultante da análise de conteúdo das entrevistas .....	81
Grelhas de categorização resultante da análise de conteúdo das entrevistas .....	82
<b>Apêndice G</b> .....	<b>89</b>
Grelha de categorização resultante da análise de conteúdo do grupo focal ( <i>Focus Group</i> ) .....	89
Grelha de categorização resultante da análise de conteúdo da sessão de grupo focal .....	90
<b>Apêndice H</b> .....	<b>96</b>

Grelha de categorização resultante da análise de conteúdo dos relatórios da AEE.....	96
Grelha para análise de conteúdo do relatório da AEE .....	97
<b>ESCOLA AG1 .....</b>	<b>100</b>
<b>Apêndice I.....</b>	<b>101</b>
Escola AG1 – Categorização dos dados da análise de conteúdo das entrevistas.....	101
Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores .....	102
<b>Apêndice J.....</b>	<b>124</b>
Escola AG1 – Análise de conteúdo das Entrevistas.....	124
Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias .....	125
<b>Apêndice K.....</b>	<b>165</b>
Escola AG1 – Categorização dos dados da análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal .....	165
Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores .....	166
<b>Apêndice L.....</b>	<b>177</b>
Escola AG1 – Análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal .....	177
Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias .....	178
<b>Apêndice M.....</b>	<b>192</b>
Escola AG1 – Exemplo do tratamento de alguns outputs dos dados do questionário no SPSS ..	192
Escola AG1 - Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas .....	193
Escola AG1 -Visita da equipa de Avaliação Externa.....	194
Escola AG1 - Apropriação pelos atores educativos dos resultados da AEE .....	195
Escola AG1 -Resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE).....	195
Escola AG1 – Fatores que condicionam o desenvolvimento de ações de melhoria no agrupamento.....	197
<b>Apêndice N.....</b>	<b>199</b>
Escola AG1 – Análise exploratória dos dados do questionário a partir do tratamento do SPSS ..	199
Escola AG1 - Análise Exploratória do Questionário de Opinião .....	200
<b>ESCOLA AG2 .....</b>	<b>224</b>
<b>Apêndice O.....</b>	<b>225</b>

Escola AG2 – Categorização dos dados da análise de conteúdo das entrevistas.....	225
Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores .....	226
<b>Apêndice P.....</b>	<b>248</b>
Escola AG2 – Análise de conteúdo das Entrevistas.....	248
Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias .....	249
<b>Apêndice Q.....</b>	<b>291</b>
Escola AG2 – Categorização dos dados da análise de conteúdo da sessão de Grupo Foca.....	291
Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores .....	292
<b>Apêndice R.....</b>	<b>304</b>
Escola AG2 – Análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal .....	304
Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias .....	305
<b>Apêndice S .....</b>	<b>323</b>
Escola AG2 – Exemplo do tratamento de alguns outputs dos dados do questionário no SPSS ..	323
Escola AG2 - Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas .....	324
Escola AG2 - Visita da equipa de Avaliação Externa.....	325
Escola AG2 - Apropriação pelos atores educativos dos resultados da AEE .....	326
Escola AG2 - Resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE).....	327
Escola AG2 – Fatores que condicionam o desenvolvimento de ações de melhoria no agrupamento .....	329
<b>Apêndice T .....</b>	<b>331</b>
Escola AG2 – Análise exploratória dos dados do questionário a partir do tratamento do SPSS ..	331
Escola AG2 - Análise Exploratória do Questionário de Opinião .....	332
<b>Apêndice U.....</b>	<b>357</b>
Escola AG2 – Exemplo de nota de campo de uma observação não participante .....	357
Escola AG2 – Notas de Campo da Observação não Participante.....	358
<b>ESCOLA AG3 .....</b>	<b>367</b>
<b>Apêndice V.....</b>	<b>368</b>
Escola AG3 – Categorização dos dados da análise de conteúdo das entrevistas.....	368

Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores .....	369
<b>Apêndice W</b> .....	<b>395</b>
Escola AG3 – Análise de conteúdo das Entrevistas.....	395
Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias .....	396
<b>Apêndice X</b> .....	<b>437</b>
Escola AG3 – Categorização dos dados da análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal .....	437
Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores .....	438
<b>Apêndice Y</b> .....	<b>448</b>
Escola AG3 – Análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal .....	448
Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias .....	449
<b>Apêndice Z</b> .....	<b>464</b>
Escola AG3 – Exemplo de tratamento de alguns outputs dos dados do questionário no SPSS..	464
Escola AG3 - Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas .....	465
Escola AG3 – Visita da equipa de Avaliação Externa .....	465
Escola AG3 – Apropriação pels atores educativos dos resultados da AEE.....	467
Escola AG3 – Resultados Da Avaliação Externa das Escolas (AEE) .....	468
Escola AG3 – Fatores que condicionam o desenvolvimento de ações de melhoria no agrupamento .....	470
<b>Apêndice AA</b> .....	<b>472</b>
Escola AG3 – Análise exploratória dos dados do questionário a partir do tratamento do SPSS	472
Escola AG3- Análise Exploratória do Questionário de Opinião .....	473
<b>ESCOLA ES1</b> .....	<b>499</b>
<b>Apêndice AB</b> .....	<b>500</b>
Escola ES1 – Categorização dos dados da análise de conteúdo das entrevistas.....	500
Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores .....	501
<b>Apêndice AC</b> .....	<b>524</b>
Escola ES1 – Análise de conteúdo das Entrevistas.....	524
Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias .....	525

<b>Apêndice AD</b> .....	<b>570</b>
Escola ES1 – Categorização dos dados da análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal.....	570
Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores .....	571
<b>Apêndice AE</b> .....	<b>581</b>
Escola ES1 – Análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal .....	581
Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias .....	582
<b>Apêndice AF</b> .....	<b>599</b>
Escola ES1 – Exemplo de tratamento de alguns outputs dos dados do questionário no SPSS ...	599
Escola ES1 - Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas .....	600
Escola ES1 – Visita da equipa de Avaliação Externa .....	601
Escola ES1 – Apropriação pelos atores educativos dos resultados da AEE.....	603
Escola ES1 – Resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE) .....	603
Escola ES1– Fatores que condicionam o desenvolvimento de ações de melhoria na escola..	605
<b>Apêndice AG</b> .....	<b>608</b>
Escola ES1 – Análise exploratória dos dados do questionário a partir do tratamento do SPSS .	608
Escola ES1- Análise Exploratória do Questionário de Opinião .....	609
<b>Apêndice AH</b> .....	<b>632</b>
Escola ES1 – Exemplo de nota de campo de uma observação não participante .....	632
Escola ES1 – Notas de Campo da Observação não Participante.....	633
<b>ESCOLA ES2</b> .....	<b>642</b>
<b>Apêndice AI</b> .....	<b>643</b>
Escola ES2– Categorização dos dados da análise de conteúdo das entrevistas .....	643
Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores .....	644
<b>Apêndice AJ</b> .....	<b>672</b>
Escola ES2 – Análise de conteúdo das Entrevistas.....	672
Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias .....	673
<b>Apêndice AK</b> .....	<b>721</b>

Escola ES2 – Categorização dos dados da análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal.....	721
Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores .....	722
<b>Apêndice AL</b> .....	<b>732</b>
Escola ES2 – Análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal .....	732
Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias .....	733
<b>Apêndice AM</b> .....	<b>755</b>
Escola ES2 – Exemplo de tratamento de alguns outputs dos dados do questionário no SPSS ...	755
Escola ES2 - Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas .....	756
Escola ES2 – Visita da equipa de Avaliação Externa .....	757
Escola ES2 – Apropriação pelos atores educativos dos resultados da AEE.....	758
Escola ES2 – Resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE).....	759
Escola ES2– Fatores que condicionam o desenvolvimento de ações de melhoria na escola..	761
<b>Apêndice AN</b> .....	<b>763</b>
Escola ES2 – Análise exploratória dos dados do questionário a partir do tratamento do SPSS .	763
Escola ES2- Análise Exploratória do Questionário de Opinião .....	764



# **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A**

### **Guião da sessão de grupo focal (*Focus Group*)**

## **Guião da Sessão de Grupo Focal (*Focus Group*)**

### **OBJETIVOS**

Compreender os significados construídos pelos docentes no que se refere:

- (1) Ao processo de conceção e implementação da autoavaliação da escola;
- (2) Ao modo como a escola tem envolvido aos atores no processo de autoavaliação;
- (3) Ao modo como a escola procedeu á utilização dos resultados da autoavaliação;
- (4) Aos efeitos da autoavaliação na mudança das práticas pedagógicas, curriculares e organizacionais;
- (4) aos fatores que podem facilitar ou dificultar a construção de uma cultura de avaliação na escola.

### **QUESTÕES FOCALIZADORAS**

-“O que tem sido a autoavaliação da escola?”

*(Avaliar a escola – porque - o que é que se pretende com a autoavaliação? Avaliar a escola – para quê - para que tem servido a autoavaliação? Avaliar a escola – o quê – que áreas têm sido objeto de avaliação?)*

-“Como tem envolvido a escola os diferentes atores no processo de autoavaliação?”

*(Avaliar a escola – Quem avalia? Quando avalia? Como avalia e divulga os resultados?)*

-“Como tem utilizado a escola os resultados do processo de avaliação interna e externa? Que mudanças se verificaram na escola em consequência da avaliação interna e externa?”

-“Quais os fatores que têm facilitado ou dificultado a construção de uma “cultura de avaliação” na escola?”

## Guião da Sessão de Grupo Focal

Etapa 1

Tempo: 15 minutos

Objetivo: Legitimar o debate e motivar os participantes

Questão – Chave: *Sensibilização dos presentes*

### Papel do moderador

- a) Informar os participantes sobre os objetivos do seu estudo e do grupo focal
- Breve introdução à autoavaliação da escola;
  - Apresentação do Power Point intitulado “A (des)construção da Autoavaliação da Escola: refletir e agir” de forma a introduzir a discussão focalizada nas seguintes questões-chave:
    - **O que tem sido a autoavaliação da escola?**
      - ✓ *Avaliar a escola – porque - o que é que se pretende com a autoavaliação?*
      - ✓ *Avaliar a escola – para quê - para que tem servido a autoavaliação?*
      - ✓ *Avaliar a escola – o quê – que áreas têm sido objeto de avaliação?*
    - **Como tem envolvido a escola os diferentes atores no processo de autoavaliação?**
      - ✓ *Avaliar a escola – Quem avalia? Quando avalia? Como avalia e divulga os resultado*
    - **Como tem utilizado a escola os resultados do processo de avaliação interna e externa? Que mudanças se verificaram na escola em consequência da avaliação interna e externa?**
    - **Quais os fatores que têm facilitado ou dificultado a construção de uma “cultura de avaliação” na escola?**
- b) Consultar os participantes sobre a gravação das discussões, assegurando a não divulgação da gravação que apenas servirá para análise de informação com a autorização dos mesmos.
- c) Assegurar o anonimato das opiniões.
- d) Destacar a importância da participação de todos no debate.
- e) Destacar que não há respostas certas.
- f) Explicar a importância de regras de funcionamento do grupo:
- Só uma pessoa fala de cada vez;
  - Evitar discussões paralelas para que todos possam participar;
  - Ninguém deve dominar a discussão;
  - Importância da participação de todos;
  - Devem manter a atenção e a discussão na temática em questão

**Etapa 2****Tempo:** 20 minutos

**Objetivo:** Conhecer os sentidos, as estruturas, os processos de decisão, e as culturas organizacionais implícitos nos processos de autoavaliação da escola

Objetivos específicos	Questões – Chave	Tópicos de questões a explorar no debate
<p>(1) Identificar os motivos da iniciativa da autoavaliação da escola.</p> <p>(2) Conhecer as percepções dos participantes relativamente aos objetivos da autoavaliação da escola.</p> <p>(3, 4) Conhecer as percepções dos participantes relativamente aos efeitos da AEE no processo de autoavaliação da escola.</p> <p>(5) Conhecer as percepções dos participantes</p>	<p><b>1- O que tem sido a autoavaliação da escola?</b></p> <p><i>-Avaliar a escola – porque - o que é que se pretende com a autoavaliação?</i></p> <p><i>-Avaliar a escola – para quê - para que tem servido a autoavaliação?</i></p> <p><i>-Avaliar a escola – o quê – como arranjar formas de avaliar?</i></p>	<p>(1) Quais os motivos que levaram a escola a iniciar o processo de autoavaliação?</p> <p>(2) Para que tem servido a autoavaliação da escola?</p> <p>(i) Para identificar os problemas e as áreas menos conseguidas em termos de desempenho, no sentido de encontrar estratégias de resolução dos problemas, como instrumento de suporte à melhoria da escola (Avaliação para a melhoria/avaliação para o desenvolvimento)?</p> <p>(ii) Para a escola analisar o seu desempenho em termos de resultados escolares, no sentido de uma maior eficácia (Avaliação para o Mercado)?</p> <p>(iii) Para a escola responder à imposição legal? (Avaliação para o Relatório/Avaliação para a prestação de contas)?</p> <p>(3) Que efeitos teve a AEE na conceção e implementação do processo de autoavaliação da escola?</p> <p>(i) Será que a AEE induziu a escola a decidir sobre o seu processo de autoavaliação e a refletir sobre as práticas no sentido da melhoria do seu desempenho?</p> <p>(ii) Será que a AEE levou a que a escola tivesse uma maior preocupação com os resultados escolares dos alunos, o que se refletiu no seu processo de autoavaliação?</p> <p>(iii) Será que a AEE contribuiu para que os processos de autoavaliação fossem integrados pela escola, por serem considerados a melhor forma da escola conhecer melhor os seus processos e os seus resultados?</p> <p>(4) Do conjunto de apreciações constantes no relatório da AEE relativamente ao processo de autoavaliação da escola em que situação se encontra a escola neste momento? (apresento uma lista com as apreciações no domínio da capacidade de autorregulação e melhoria da escola)</p>

<p>relativamente à conceção da melhoria da escola</p> <p>(6, 7,8,9,10) Inferir sobre os procedimentos inerentes aos processo de autoavaliação da escola e se estes resultam da iniciativa da própria escola.</p>		<p>(5) Como é que entendem a relação entre a autoavaliação e a melhoria da escola?</p> <p>(6) A autoavaliação é uma atividade natural no funcionamento da organização escolar? É identificada como uma prática pertencente ao domínio da atividade da escola com a mesma importância para a escola que qualquer outra atividade da escola?</p> <p>(7) Que modelo de autoavaliação é aplicado pela escola? Qual a fonte de inspiração? Outras escolas? A AEE? O PEE?</p> <p>(8) Quais os motivos que levaram a escola a optar por determinadas áreas/dimensões no seu processo de autoavaliação?</p> <p>(9) De que modo a escola reflete no seu processo de autoavaliação o PEE? As áreas e dimensões da autoavaliação refletem as metas e os objetivos do PEE?</p> <p>(10) De que modo o quadro de referência da AEE (domínios e fatores) influenciou a opção pelo quadro de referência da autoavaliação da escola?</p>
--	--	---

**Papel do moderador:**

- a) Colocar a questão-chave inicial para debate
- b) Garantir a participação de todos
- c) Facilitar o processo de discussão
- d) Estimular e incentivar a participação utilizando perguntas como “qual?”, “o quê?”, “como?”, “onde?”, “porquê?”
- e) Incentivar o debate de modo a abordar ou aprofundar os tópicos a explorar
- f) Intervir apenas se algum participante se desviar do tema
- g) Explorar ao máximo o tópico antes que o grupo siga a discussão
- h) Fazer uma síntese da discussão já efetuada

**Objetivo:** Conhecer as dinâmicas e as lógicas da ação organizacional presentes nos processos avaliativos

Objetivos específicos	Questões – Chave	Tópicos de questões a explorar no debate
<p>(1) Identificar os critérios de constituição da equipa.</p> <p>(2, 3) Conhecer os papéis dos diversos atores nos diferentes momentos do processo de autoavaliação da escola.</p> <p>(4, 5,6) Conhecer a participação dos diversos atores na tomada de decisão sobre o processo de autoavaliação da escola.</p> <p>(7,8) Conhecer o modo como os diferentes atores se apropriam dos resultados da autoavaliação e as tipologias de reflexão desenvolvidas.</p>	<p><b>2- Como tem envolvido a escola os diferentes atores no processo de autoavaliação?</b></p> <p><i>Avaliar a escola – Quem avalia? Quando avalia? Como avalia e divulga os resultados?</i></p>	<p>(1) Como é constituída a equipa? Quais os critérios que estiveram na base da sua constituição?</p> <p>(2) De que modo envolve a equipa os diferentes atores no processo de autoavaliação? (Na sensibilização para a autoavaliação? Na recolha de dados? Na divulgação dos resultados? Na conceção de planos de melhoria? Na implementação dos planos de melhoria?)</p> <p>(3) Quais os órgãos ou estruturas onde os atores têm a possibilidade de participar na autoavaliação? Em que fases do processo se desenvolve essa participação?</p> <p>(4) Os objetivos da autoavaliação têm sido divulgados/clarificados, aos atores educativos, pela equipa ou pelas lideranças?</p> <p>(5) O processo de autoavaliação tem sido negociado com os atores? Tem existido uma decisão partilhada sobre as áreas e os domínios de avaliação? Qual a participação dos atores na definição das dimensões e domínios a avaliar? Qual a participação dos atores na definição dos procedimentos e dos instrumentos a utilizar no processo de autoavaliação?</p> <p>(6) Consideram que na escola existe um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação? Quais os motivos (para sim ou não)?</p> <p>(7) De que modo os diferentes atores tem tido conhecimento dos resultados da autoavaliação? Que processos de discussão e reflexão têm sido desenvolvidos? Onde?</p> <p>(8) Como se desenvolvem os processos de reflexão? Permitem aprofundar conhecimento de modo a planear a melhoria das práticas? Ou resultam em rotinas defensivas e na conformidade mantendo-se tudo na mesma?</p>

<p>(9,10,11) Conhecer as concepções dos participantes relativamente aos modos de envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação da escola após a avaliação externa (AEE).</p> <p>(12, 13) Conhecer os papéis dos diferentes atores no processo de concepção, implementação e monitorização dos planos de ação para a melhoria.</p>		<p>(9) Os diferentes atores tiveram conhecimento do relatório da AEE? De que modo e que processos de discussão e reflexão se desenvolveram?</p> <p>(10) Consideram que a AEE teve alguma influência (positiva ou negativa) no envolvimento dos atores (nomeadamente professores) no processo de autoavaliação da escola? Porquê?</p> <p>(11) De que modo o conhecimento dos resultados da AEE provocou/ originou uma participação mais ativa dos órgãos e estruturas da escola no processo de autoavaliação? Porquê? Como se traduz esse envolvimento?</p> <p>(12) Face aos resultados da avaliação interna e externa, quais as formas de envolvimento dos atores na elaboração e implementação de planos de ação que possibilitem a melhoria?</p> <p>(13) Como são envolvidos os atores na monitorização dos planos de ação para a melhoria? E na divulgação dos resultados dos planos de ação?</p>
---	--	--

**Papel do moderador:**

- a) Colocar nova questão para debate e procurar seguir o rumo natural das discussões
- b) Garantir de novo a participação de todos
- c) Facilitar o processo de discussão
- d) Incentivar o debate de modo a abordar ou aprofundar os tópicos a explorar
- e) Intervir apenas se algum participante se desviar do tema
- f) Fazer uma síntese da discussão já efetuada



**Etapa 4**

**Tempo: 20 minutos**

**Objetivo:** Identificar as mudanças pedagógicas e organizacionais face aos processos de autoavaliação e avaliação externa.

Objetivos específicos	Questões – Chave	Tópicos de questões a explorar no debate
<p>(1,2) Conhecer o modo como a escola utilizou os resultados da avaliação interna e da avaliação externa.</p> <p>(3) Conhecer os processos de monitorização das estratégias e dos planos de ação para a melhoria.</p> <p>(5) Conhecer as conceções dos participantes relativamente ao contributo da avaliação interna e da avaliação externa para a melhoria das práticas de ensino.</p> <p>(6) Conhecer a natureza das mudanças pedagógicas e curriculares em resultado da avaliação interna e externa da escola.</p>	<p><b>3- Como tem utilizado a escola os resultados do processo de avaliação interna e externa? Que mudanças se verificaram na escola em consequência da avaliação interna e externa?</b></p>	<p>(1) De que modo utilizou a escola os resultados da autoavaliação? Quem são os principais utilizadores dos resultados da autoavaliação?</p> <p>(2) Face aos resultados da avaliação externa, quais foram as estratégias/planos de ação elaborados pela escola com vista a superar os pontos fracos? Em que situação se encontra neste momento?</p> <p>(3) Que processos de monitorização foram desenvolvidos pela escola no sentido de acompanhar/supervisionar as estratégias/planos de ação elaborados com vista a superar os pontos fracos?</p> <p>(4) Que mecanismos de supervisão e acompanhamento das práticas de sala de aula e dos resultados alcançados têm sido desenvolvidos pela escola no âmbito do seu processo de autoavaliação?</p> <p>(5) Consideram que a avaliação interna e externa têm contribuído para a melhoria das práticas de ensino? Porquê? De que modo?</p> <p>(6) Qual a natureza das mudanças pedagógicas e curriculares? (apresente uma lista com algumas possíveis mudanças):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. A escola alterou/melhorou os mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino?</li> <li>ii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de contextualização do currículo tendo em conta o percurso escolar dos alunos?</li> <li>iii. A escola alterou/melhorou os seus mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas de sala de aula?</li> <li>iv. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de cooperação entre os docentes ao nível do desenvolvimento dos Projetos Curriculares de Turma?</li> <li>v. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos a nível da diferenciação</li> </ul>

<p>(7) Conhecer as concepções dos participantes relativamente ao contributo da avaliação interna e da avaliação externa para a melhoria organizacional da escola.</p> <p>(8) Conhecer a natureza das mudanças organizacionais em resultado da avaliação interna e externa da escola</p>		<p>pedagógica e dos apoios educativos prestados aos alunos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vi. A escola alterou/melhorou as suas práticas através da identificação/utilização de metodologias ativas e experimentais no ensino e na aprendizagem?</li> <li>vii. A escola alterou/melhorou os procedimentos a nível da monitorização e avaliação das aprendizagens dos alunos?</li> <li>viii. A escola alterou/melhorou as suas práticas através do desenvolvimento de projetos e atividades que contemplam quer os saberes práticos e profissionais, quer os saberes artísticos dos alunos.</li> <li>ix. Os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no discurso interno?</li> <li>x. Outras (solicitar aos participantes a indicação de outras mudanças que se verifiquem)</li> </ul> <p>(7) Consideram que a avaliação interna e externa têm contribuído para a melhoria do funcionamento da escola?</p> <p>(8) Qual a natureza das mudanças organizacionais? (apresento uma lista com algumas possíveis mudanças):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. A escola alterou/melhorou os documentos orientadores da atividade educativa: PEE, PCE, PAA, PCTs?</li> <li>ii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de planeamento da atividade educativa?</li> <li>iii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola?</li> <li>iv. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de constituição de turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço?</li> <li>v. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos e práticas de organização e afetação de recursos humanos e materiais?</li> <li>vi. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de avaliação do desempenho e gestão das competências (ao nível do plano de formação) do pessoal docente e não docente?</li> <li>vii. A escola alterou/melhorou os seus circuitos de informação e comunicação interna e externa?</li> <li>xi. Outras (solicitar aos participantes a indicação de outras mudanças que se verifiquem)</li> </ul>
---	--	---

		(9) Das mudanças acima apresentadas quais consideram ter sido consequência do processo de autoavaliação na escola? E quais consideram ter sido consequência do processo de avaliação externa na escola
--	--	--

**Papel do moderador:**

- g) Colocar nova questão para debate e procurar seguir o rumo natural das discussões
- h) Garantir de novo a participação de todos
- i) Facilitar o processo de discussão
- j) Incentivar o debate de modo a abordar ou aprofundar os tópicos a explorar
- k) Intervir apenas se algum participante se desviar do tema
- l) Fazer uma síntese da discussão já efetuada

<b>Etapa 5</b>	<b>Tempo:</b> 20 minutos
<b>Objetivo:</b> Identificar os fatores externos e internos facilitadores e/ou impeditivos ao desenvolvimento de dinâmicas e práticas sustentadas de autoavaliação.	

Objetivos específicos	Questões – Chave	Tópicos de questões a explorar no debate
(1,2, 3, 4) Conhecer os fatores externos e internos facilitadores e/ou impeditivos ao desenvolvimento de dinâmicas e práticas sustentadas de autoavaliação	<b>4- Quais os fatores que têm facilitado ou dificultado a construção de uma “cultura de avaliação” na escola?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Quais os fatores que têm facilitado o desenvolvimento pela escola de práticas de autoavaliação?</li> <li>(2) Quais os fatores que têm impedido e/ou dificultado o desenvolvimento pela escola de práticas de autoavaliação organizadas, contínuas e regulares?</li> <li>(3) Quais aos fatores que têm impedido e/ou dificultado o desenvolvimento pela escola de dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação que possibilitem a melhoria da escola?</li> <li>(4) De todos os pontos discutidos nesta sessão quais os aspetos que na vossa opinião poderão potenciar a existência de uma “cultura de avaliação” na escola?</li> <li>(5) De que modo a AEE poderá potenciar essa “cultura de avaliação”</li> </ul>

**Papel do moderador:**

- m) Colocar nova questão para debate e procurar seguir o rumo natural das discussões
- n) Garantir de novo a participação de todos
- o) Facilitar o processo de discussão
- p) Incentivar o debate de modo a abordar ou aprofundar os tópicos a explorar
- q) Intervir apenas se algum participante se desviar do tema
- r) Fazer uma síntese da discussão já efetuada

**Etapa 6****Tempo:** 1 minuto por participante**Objetivo:** Conhecer a opinião dos participantes sobre o evento**Questão – Chave:** *Avaliação da sessão pelos presentes***Papel do moderador:**

- a) Resumo de 2 a 3 minutos das questões-chave que emergiram da discussão
- b) Solicitar um breve comentário de cada um dos participantes sobre um aspeto da autoavaliação da escola abordado na sessão que considerem importante. Que mencionem também outros possíveis pontos não abordados que considerem importantes.
- c) Agradecer a participação de todos enfatizando a importância da sua opinião para a investigação, e questionar se existe algum aspeto que gostariam de aprofundar.
- d) Referir que futuramente serão informados sobre o andamento da pesquisa

**APÊNDICE B**  
**Inquérito por Questionário**

## Inquérito por questionário aplicado aos professores



### QUESTIONÁRIO

O presente questionário destina-se **exclusivamente** a recolher dados para um trabalho de investigação em Ciências de Educação, no âmbito de uma tese de Doutoramento em Ciências da Educação, a apresentar na Universidade de Évora.

Com este questionário pretendo recolher a sua opinião sobre um conjunto de questões relacionadas com o processo de autoavaliação da sua escola e com o processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) desenvolvido pela Inspeção Geral da Educação na sua escola. Porque se trata da sua opinião não há respostas certas ou erradas. Solicito-lhe, por isso, que responda com toda a sinceridade.

O questionário é **anónimo** e as informações recolhidas são rigorosamente **confidenciais** e têm fins exclusivamente académicos. Todas as respostas são importantes para os objetivos do estudo, sendo a sua colaboração muito importante para que esta investigação tenha qualidade e seja um reflexo fidedigno da realidade.

Sabendo da importância do tempo que vai despende a responder a este questionário, agradeço deste já a sua preciosa disponibilidade e colaboração.

O tempo médio de preenchimento do presente questionário é de 20 minutos

Ana Paula Correia

(Doutoranda do Programa de Doutoramento em Ciências da Educação, da Universidade de Évora)

## I. DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

1- Idade (assinale com um X no caso que se lhe aplica)	2- Anos de serviço nesta escola (assinale com um X no caso que se lhe aplica)	3- Situação profissional (assinale com um X no caso que se lhe aplica)
a. Até 29 anos <input type="checkbox"/> b. De 30 a 39 anos <input type="checkbox"/> c. De 40 a 49 anos <input type="checkbox"/> d. Mais de 50 anos <input type="checkbox"/>	a. Até 1 ano <input type="checkbox"/> b. De 2 a 5 anos <input type="checkbox"/> c. De 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> d. Mais de 10 anos <input type="checkbox"/>	a. QE <input type="checkbox"/> b. QZP <input type="checkbox"/> c. Contratado <input type="checkbox"/>
4- Nível de ensino a que pertence (assinale com um X no caso que se lhe aplica)	5- Grau académico (assinale com um X no caso que se lhe aplica)	6- Formação na área de Avaliação de Escolas (assinale com um X no caso que se lhe aplica)
a. Pré-escolar <input type="checkbox"/> b. 1º ciclo <input type="checkbox"/> c. 2º ciclo <input type="checkbox"/> d. 3º ciclo <input type="checkbox"/> e. Secundário <input type="checkbox"/>	a. Bacharelato <input type="checkbox"/> b. Licenciatura <input type="checkbox"/> c. Mestrado <input type="checkbox"/> d. Doutoramento <input type="checkbox"/>	a. Realizou alguma formação sobre autoavaliação/avaliação interna de escolas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> b. Indique que formação: _____ _____
7- Departamento curricular a que pertence (assinale com um X no caso que se lhe aplica)	8- Cargos que desempenha na escola/agrupamento de escolas (assinale com um X no caso que se lhe aplica)	9- Situação na Equipa de Autoavaliação (assinale com um X no caso que se lhe aplica)
a. Pré-escolar <input type="checkbox"/> b. 1º ciclo <input type="checkbox"/> c. Línguas <input type="checkbox"/> d. Expressões <input type="checkbox"/> e. Ciências Sociais e Humanas <input type="checkbox"/> f. Matemática e Ciências Experimentais <input type="checkbox"/>	a. Membro do Conselho Geral <input type="checkbox"/> b. Elemento da Direção <input type="checkbox"/> c. Membro do Conselho Pedagógico <input type="checkbox"/> d. Outro.. Qual? _____ _____	a. É membro da equipa de autoavaliação/avaliação interna? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> b. Outra situação: _____ _____

## II. DADOS DE OPINIÃO SOBRE O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO E DE AVALIAÇÃO EXTERNA

Ao longo do questionário, o termo escola será utilizado para designar um Agrupamento de Escolas ou uma Escola não agrupada. O questionário é composto por duas partes: na primeira parte pretende-se a sua opinião sobre o processo de autoavaliação da escola; na segunda parte solicita-se a sua opinião sobre o processo de Avaliação Externa das Escolas desenvolvido pela Inspeção Geral de Educação na sua escola, no ano letivo de 2006/2007, e os seus efeitos na escola.

## A- A AUTOAVALIAÇÃO DA ESCOLA

### A1 – AS OPINIÕES DOS INTERVENIENTES NO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

10. Indique a **importância que atribui aos processos de autoavaliação da escola**. (assinale com X a alternativa que traduz a sua opinião)

Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Sem opinião
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. **Na sua escola o processo de autoavaliação interessa sobretudo ...** (assinale com X a alternativa que traduz a sua opinião sobre a cada uma das afirmações)

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
a. Ao Conselho Geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. À Direção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Ao Conselho Pedagógico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Às estruturas de orientação e supervisão pedagógica (Departamentos, Conselhos de Diretores de Turma, Conselhos de Turma...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. À equipa de autoavaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. À generalidade dos professores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. A alguns grupos de interesse da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros (indique quais) _____					

12. **Na sua escola o processo de autoavaliação tem servido para...** (assinale com X a alternativa que traduz a sua opinião sobre a cada uma das afirmações)

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
a. A escola identificar os seus pontos fortes e fracos e deste modo traçar planos de ação que lhe têm permitido melhorar as suas práticas ao nível da sala de aula.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. A escola identificar os seus problemas e alterar os seus procedimentos organizacionais, sem qualquer implicação na melhoria das práticas de sala de aula.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. A escola fornecer aos pais e encarregados de educação dados sobre o seu desempenho, de modo a garantir a confiança relativamente à	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



escolha da escola.					
d. A escola consumir tempo e recursos sem retorno visível para os resultados dos alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. A escola responder à Avaliação Externa das Escolas (AEE) promovida pela Inspeção Geral da Educação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. A escola mostrar que está a cumprir com o estipulado na legislação (Lei nº 31/2002 e/ou Decreto-Lei nº 75/2008).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. A escola apresentar ao Conselho Geral o relatório de autoavaliação da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. A escola refletir sobre as suas práticas e os resultados alcançados com vista à melhoria do desempenho dos professores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. A escola ser reconhecida como uma escola de qualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. A escola promover a sua imagem na comunidade, de modo a aumentar a atratividade face à concorrência das outras escolas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra(s) (especifique) _____					

## A2 – A PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

13. Indique quais os **órgãos ou estruturas da sua escola onde tem tido a possibilidade de participar no processo de autoavaliação**. (assinale com X a(s) resposta(s) correcta(s)).

Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	Departamentos Curriculares	<input type="checkbox"/>
Conselho Geral	<input type="checkbox"/>	Conselhos de Turma	<input type="checkbox"/>
Direção	<input type="checkbox"/>	Outros _____	<input type="checkbox"/>
A autoavaliação da escola nunca foi discutida nos órgãos e estruturas em que participo			<input type="checkbox"/>
Se participa/participou de forma direta ou indireta no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação: _____			
_____			
_____			

14. Como avalia as seguintes proposições relativamente à **participação dos elementos da comunidade educativa no processo de construção e desenvolvimento da autoavaliação da sua escola** (assinale com X a alternativa que traduz a sua opinião sobre a cada uma das afirmações)

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
a. A autoavaliação da escola tem sido um processo participado por todos (docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação) e por todos negociado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Na autoavaliação da escola apenas têm participado alguns elementos da escola escolhidos estrategicamente pela Direção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Na escola verifica-se um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Na escola o envolvimento dos professores no processo de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

autoavaliação tem-se restringido à obtenção da sua opinião sobre diversos aspetos da escola sem que haja qualquer retorno relativamente aos dados recolhidos.					
e. Na escola os atores educativos não têm motivação para se envolver e participar no processo de autoavaliação, pois entendem que a autoavaliação tem servido apenas para cumprir a legislação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Na escola apenas os elementos que participam no Conselho Geral e no Conselho Pedagógico têm tomado conhecimento dos resultados da autoavaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Na escola apenas as opiniões e os posicionamentos de atores educativos da confiança da direção são tidos em linha de conta pela equipa de autoavaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Na escola a divulgação dos resultados do processo de autoavaliação possibilitou o desenvolvimento de momentos de debate e partilha entre todos os professores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. O relatório final de autoavaliação foi divulgado, discutido e refletido nos órgãos e estruturas da escola em que participo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### A3 – O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

15. Como avalia as seguintes proposições relativamente ao **desenvolvimento do processo de autoavaliação na sua escola**. (assinale com X a alternativa que traduz a sua opinião sobre a cada uma das afirmações)

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
a. Na escola a decisão de iniciar o processo de autoavaliação decorreu do interesse dos atores educativos e das lideranças em obter um conhecimento da escola que possibilite melhorar o funcionamento pedagógico e organizacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Na escola os diferentes atores educativos foram informados desde o primeiro momento relativamente aos objetivos, modelos e consequências da autoavaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. A equipa de autoavaliação e os critérios de constituição da mesma foram apresentados, desde o primeiro momento, aos elementos da comunidade educativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. As áreas/dimensões que são objeto da autoavaliação refletem os objetivos e as prioridades definidas no Projeto Educativo da Escola e no Projeto Curricular de Escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram copiados/adaptados de outras escolas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram determinados pelo quadro de referência da Avaliação Externa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação resultaram de um diagnóstico prévio e procuram responder aos problemas identificados pela escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Os resultados da autoavaliação identificam de forma clara os pontos fortes e pontos fracos da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

i. Os resultados apresentados no relatório final de autoavaliação correspondem à realidade da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. A generalidade dos professores não conhece o relatório final de autoavaliação pois este foi apenas apresentado à Direção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra(s) (especifique)_____					

#### A4- OS PLANOS DE MELHORIA DA ESCOLA

16. A escola tem utilizado os resultados da autoavaliação na elaboração de planos de ação que lhe permitam a superar os pontos fracos? (Assinale com X a resposta).

Sim

Não

**Se respondeu Sim, por favor, continue a responder**

**Se respondeu Não avance para a pergunta 18**

17. Como avalia as seguintes proposições em relação ao **modo como a sua escola tem procedido à elaboração, implementação e avaliação de planos de ação para a melhoria**. (assinale com X a alternativa que traduz a sua opinião sobre a cada uma das afirmações).

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
a. As prioridades da melhoria são coerentes com os objetivos e as finalidades do Projeto Educativo do Projeto Curricular da Escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Existe uma desarticulação entre os resultados obtidos pela autoavaliação e os planos de ação para a melhoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. As prioridades definidas para a melhoria estão centradas sobretudo nos resultados escolares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. As prioridades definidas para a melhoria respondem apenas às recomendações da Avaliação Externa das Escolas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. A decisão sobre as prioridades da melhoria foi tomada exclusivamente pela Direção e pela equipa de autoavaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. A equipa de autoavaliação lidera o processo e desenvolve dinâmicas de envolvimento dos docentes na planificação, implementação e avaliação das ações de melhoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. A generalidade dos docentes acredita que as ações de melhoria definidas pela escola servem apenas para se mostrar que está em conformidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. A monitorização e avaliação dos planos de ação para a melhoria têm permitido à escola reformular as estratégias de atuação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Os atores educativos são regularmente informados acerca dos resultados dos planos de ação desenvolvidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Na escola a divulgação dos resultados dos planos de ação para a melhoria gerou o desenvolvimento de momentos de debate, partilha e reflexão entre todos os professores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra(s) (especifique)_____					

-
---

**A5- OS CONSTRANGIMENTOS À AUTOAVALIAÇÃO E À MELHORIA DA ESCOLA**

18. Na sua opinião quais os fatores que têm impedido ou dificultado o desenvolvimento pelas escolas de práticas de autoavaliação que sejam organizadas e que se desenvolvam de uma forma contínua e regular. (assinale com X a alternativa que traduz a sua opinião sobre a cada uma das afirmações)

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
a. A ausência de recursos humanos com conhecimentos e competências no domínio da autoavaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. A inexistência de tempos comuns nos horários dos professores da equipa de autoavaliação de modo a terem disponibilidade para os trabalhos de autoavaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. O não reconhecimento pelos diferentes órgãos e estruturas da escola da autoavaliação como instrumento de melhoria da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. A convicção de que a autoavaliação é útil sobretudo para dar resposta às exigências da Administração Central.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. A ausência de dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, concretamente os professores, no processo de autoavaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. A lógica burocrática e de prestação de contas que domina as formas de trabalho entre os professores nos órgãos e estruturas da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. A falta de autonomia das escolas para tomarem decisões relativamente à implementação de algumas medidas necessárias à melhoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. A inexistência de assessorias externas (ou de um “amigo crítico) que em conjunto com os professores façam a mediação entre o conhecimento e as necessidades de (in)formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra(s) (especifique) _____					
_____					

19. Na sua opinião quais as razões que têm contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e a realização de ações de melhoria. (assinale com X a alternativa que traduz a sua opinião sobre a cada uma das afirmações).

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
a. Os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

necessário à planificação de acções para a melhoria.					
b. O processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. A falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as acções necessárias à melhoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. A Direcção da escola e as lideranças intermédias têm tido outras prioridades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. A necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. O relatório de autoavaliação não identifica de forma clara as áreas de melhoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. A existência de grupos de interesse no interior das estruturas da escola que têm limitado a discussão sobre as prioridades de melhoria e as acções a implementar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. O processo de autoavaliação tem sido assumido sobretudo como uma exigência burocrática de prestação de contas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. A ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das acções de melhoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra(s) (especifique) _____					

**B. A AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS (PROGRAMA DE AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS (AEE) DA RESPONSABILIDADE DA INSPECÇÃO GERAL DA EDUCAÇÃO)**

**B1 – A PARTICIPAÇÃO NA AVALIAÇÃO EXTERNA DA ESCOLAS (AEE)**

20. Participou diretamente no processo de Avaliação Externa da Escola? (assinale com X a sua resposta).

Sim  Não

21. Se respondeu sim na pergunta anterior indique a condição em que participou no processo de Avaliação Externa da Escola (assinale com X a(s) resposta(s) correta(s).)

a. Sessão de apresentação da Escola pela Direcção.	<input type="checkbox"/>
b. Entrevistado como elemento da equipa de autoavaliação.	<input type="checkbox"/>
c. Painel com docentes.	<input type="checkbox"/>
d. Painel com coordenadores de Departamento e de outras estruturas de coordenação e supervisão pedagógica.	<input type="checkbox"/>
e. Painel com o Conselho Geral.	<input type="checkbox"/>
f. Painel com a Direcção.	<input type="checkbox"/>
g. Painel com Directores de Turma e respectivos Coordenadores.	<input type="checkbox"/>

22. Como avalia as seguintes proposições relativamente ao modo **como decorreu o processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) na sua escola** (assinale com X a alternativa que traduz a sua opinião sobre a cada uma das afirmações)

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
a. A decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Na escola o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. A elaboração do documento de apresentação da escola a entregar previamente á equipa da AEE constituiu uma oportunidade de diálogo e reflexão entre os atores educativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. A participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. A realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores educativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Nos diversos painéis alguns professores alteraram o seu comportamento habitual de modo a dar uma boa imagem de si, enquanto profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. O tempo para realização da visita da equipa de avaliação externa foi suficiente para a identificação e constatação dos pontos fortes e fracos da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Os domínios/fatores que foram objeto de avaliação pelo programa de AEE permitiram conhecer os processos de trabalho realizados pela escola e os resultados obtidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## B2 – OS RESULTADOS DO RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO EXTERNA DA ESCOLA (AEE)

23. Conhece o conteúdo do relatório de Avaliação Externa da sua escola produzido pela equipa externa de avaliação em resultado do processo de Avaliação Externa da Escola? (assinale com X a resposta correta).

Sim  Não

**Se respondeu Não avance para a pergunta 26**

**Se respondeu Sim, por favor, continue a responder**

24. Indique quais os órgãos ou estruturas da sua escola onde teve a possibilidade de **participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de Avaliação Externa**. (assinale com X a(s) resposta(s) correta(s)).

Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	Departamentos Curriculares	<input type="checkbox"/>
Conselho Geral	<input type="checkbox"/>	Conselhos de Turma	<input type="checkbox"/>

Direcção	<input type="checkbox"/>	Outros _____	<input type="checkbox"/>
Os resultados da avaliação, as apreciações, os pontos fortes e os pontos fracos que constam no Relatório não foram discutidos nos órgãos e estruturas em que participo.			<input type="checkbox"/>

25 Como avalia as seguintes proposições relativamente **aos resultados e às apreciações que constam no Relatório de Avaliação Externa da sua escola** (assinale com X a alternativa que traduz a sua opinião sobre a cada uma das afirmações).

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
a. A escola reviu-se na imagem que o relatório apresentou dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. As apreciações feitas à escola nos diversos domínios tiveram impacto positivo na vida da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. A identificação dos pontos fortes e fracos permitiu-lhe construir um plano de ação conducente à melhoria do seu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. A escola valorizou as apreciações feitas no relatório.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. O relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Na sua opinião a escola deve dar respostas às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de Avaliação Externa? (assinale com X a resposta correta).

Sim  Não

27. Se respondeu Sim na pergunta anterior, de entre as afirmações que a seguir se apresentam **selecione e ordene as razões que devem levar a escola a dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam no relatório da AEE**

(Selecione **apenas 3 razões** e numere-as pelo grau de importância de 1 a 3- sendo que o **1 é o Mais importante e o 3 o Menos importante**).

a. Na próxima avaliação externa a escola terá a possibilidade de ter uma melhor avaliação.	<input type="checkbox"/>
b. A escola poderá melhorar a sua imagem junto da comunidade local.	<input type="checkbox"/>
c. A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	<input type="checkbox"/>
d. A escola poderá melhorar o desempenho dos professores.	<input type="checkbox"/>
e. A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais.	<input type="checkbox"/>
f. A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	<input type="checkbox"/>

**B3 – OS EFEITOS DA AVALIAÇÃO EXTERNA (AEE) NO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO DA ESCOLA**

28. Como avalia as seguintes proposições em relação ao **modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola** (assinale com X a alternativa que traduz a sua opinião sobre a cada uma das afirmações).

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
a. A AEE criou níveis mais elevados de exigência em relação ao processo de autoavaliação da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. A AEE induziu a escola a desenvolver práticas de autoavaliação de modo mais regular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. A AEE veio ajudar a equipa a definir/clarificar quais as áreas/dimensões de autoavaliação da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. A equipa de autoavaliação da escola passou a recolher e a produzir informação de uma forma mais organizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Os órgãos da escola (Conselho Pedagógico e Conselho Geral) e as estruturas da escola passaram a discutir e refletir de uma forma mais sistemática sobre os resultados da autoavaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. As estruturas da escola (departamentos, conselhos de turma, conselhos de direção de turma...) passaram a envolver-se de forma mais ativa no processo de autoavaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. O processo de autoavaliação da escola passou a ser visto como um instrumento necessário para a planificação e implementação, de ações para a melhoria da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no processo de autoavaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. A AEE veio incitar a escola a desenvolver o seu processo de autoavaliação na lógica do que é pedido pela avaliação externa e a não ter em conta os reais problemas da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. A AEE não teve qualquer influência sobre o modo como a escola tem desenvolvido o seu processo de autoavaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B4 – OS EFEITOS DA AVALIAÇÃO EXTERNA (AEE) NA ESCOLA**

29. Em resultado do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) em que a sua escola participou no ano letivo de 2010/2011, como avalia as seguintes proposições em relação **aos efeitos que a AEE teve nas práticas organizacionais, pedagógicas e curriculares da sua escola** (assinale com X a alternativa que traduz a sua opinião sobre a cada uma das afirmações)

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
a. Os documentos orientadores da escola (Projeto Educativo, Projeto Curricular de Escola e Projetos Curriculares de Turma) foram alterados em função das apreciações constantes no relatório da AEE.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



b. A AEE contribuiu para o desenvolvimento de novas dinâmicas de trabalho colaborativo entre os professores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. A AEE induziu a escola a definir metas e indicadores que lhe permitem avaliar o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. A AEE induziu os professores a refletirem de forma mais sistematizada sobre as práticas de sala de aula no sentido da melhoria das mesmas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. A AEE conseguiu induzir a escola a criar mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas ao nível de sala de aula.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. A AEE contribuiu para a melhoria dos procedimentos a nível da avaliação dos alunos e do acompanhamento dos seus resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. A AEE induziu a escola a criar mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Os resultados escolares passaram a ter maior centralidade no debate interno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. A escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. A Direção da escola passou a exercer uma vigilância mais autoritária sobre o trabalho dos professores com vista à obtenção de melhores resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. A escola melhorou as suas políticas de distribuição do serviço docente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. A AEE contribuiu para a promoção da imagem da escola junto da comunidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. A escola melhorou as suas políticas de constituição de turmas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. A AEE contribuiu para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra(s) (especifique) _____					
_____					
_____					

#### B5 – O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA ESCOLAS (AEE)

30. Na sua opinião a **Avaliação Externa das Escolas (AEE) desenvolvida pela IGE, desde 2007, é um processo que ...** (assinale com X a alternativa que melhor traduz a sua opinião sobre cada uma das afirmações).

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião
a. Permite à administração central ter um conhecimento real do sistema educativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Permite à administração central comparar as escolas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c. Permite a melhoria do funcionamento das escolas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Permite à comunidade local comparar as escolas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Permite aumentar a confiança dos pais na escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Consome recursos e produz poucos resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Induz as escolas a desenvolverem processos de autoavaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Ajuda as escolas na melhoria das práticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Promove a reflexão entre os atores educativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Fomenta a concorrência entre as escolas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Permite melhorar os resultados dos alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se considerar oportuno utilize este espaço para acrescentar algum aspeto que não tenha tido oportunidade de apresentar nas questões anteriores.

---



---



---



---



---



---



---



---



---

**Terminou o preenchimento deste questionário!  
MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.**

## **APÊNDICE C**

### **Exemplo de nota informativa anexa ao Questionário**



Caro(a) Colega

O questionário que junto lhe envio faz parte de um trabalho de investigação académica que estou a levar a cabo no âmbito da minha tese de doutoramento em Ciências da Educação, a apresentar na Universidade de Évora.

Com este questionário pretendo recolher a sua opinião sobre um conjunto de questões relacionadas com o processo de Autoavaliação da sua escola e com o processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) desenvolvido pela Inspeção Geral da Educação na sua escola, no ano letivo de 2006/2007.

O presente questionário destina-se a fins exclusivamente académicos. A sua participação pode constituir a diferença, na medida em que é essencial um elevado quociente de respostas para que o estudo seja válido. A sua colaboração é muito importante uma vez que as suas informações poderão contribuir significativamente para esclarecer alguns dos problemas que se colocam nesta investigação, tendo em vista conhecer um pouco melhor a realidade da avaliação das escolas.

Uma vez que o questionário foi distribuído anteriormente na sua escola, se já tiver procedido à sua devolução mais uma vez lhe agradeço a sua colaboração, se por qualquer razão não procedeu à devolução do questionário anteriormente aplicado junto uma nova cópia para quando lhe aprover.

Porque se trata da sua opinião não há respostas certas ou erradas. Solicito-lhe, por isso, que responda com toda a sinceridade. Todas as respostas são importantes para que esta investigação tenha qualidade e seja um reflexo fidedigno da realidade.

O questionário é anónimo e as suas respostas serão consideradas estritamente confidenciais e terão fins exclusivamente académicos.

O questionário, depois de preenchido, deverá ser entregue com a brevidade possível nos serviços administrativos da escola.

Desde já agradeço a sua preciosa disponibilidade e colaboração.

Com os melhores cumprimentos

---

Ana Paula Correia

(Doutoranda do Programa de Doutoramento em Ciências da Educação, da Universidade de Évora)

## **APÊNDICE D**

### **Inventário de questões do Questionário de opinião**

## Inventário de questões do questionário de opinião

### Objetivos do trabalho empírico: (aplicação de questionário)

- (1) Conhecer os processos formais e informais de autoavaliação das escolas;
- (2) Conhecer as concepções da comunidade educativa sobre o processo de AEE e de autoavaliação da escola;
- (3) Conhecer os efeitos do processo AEE na autoavaliação da escola e na construção de planos de melhoria;
- (4) Identificar *as respostas institucionais* mobilizadas pelas escolas à operacionalização da AEE e às apreciações efetuadas pela IGE;
- (5) Conhecer em que medida o Projeto Educativo inspirou a autoavaliação da escola e ajudou a definir o seu foco.

### Inventário de Questões

Objetivos do questionário	Categorias	Subcategorias	Questões	Questões N°
Recolher dados pessoais dos inquiridos	<b>Caracterização dos inquiridos</b>	<b>Dados Biográficos</b>	Idade Habilitações Literárias	I-1 I-5
Conhecer os dados profissionais		<b>Dados profissionais</b>	Representação na Escola/Agrupamento Pessoal Docente: Anos Serviço Função que exerce ou exerceu na AEE	I-2; I-3 I-4; I-6 I-7 I-8 ; I-9
Conhecer as concepções dos inquiridos sobre a importância da autoavaliação da escola	<b>Concepções sobre a importância da autoavaliação</b>	<b>Importância da autoavaliação</b>	- Importância atribuída à autoavaliação da escola. -Que opiniões têm os atores educativos relativamente à autoavaliação da escola? -A quem interessa? -Para que tem servido?	A1-10  A1-11 A1-12
Conhecer as concepções dos inquiridos sobre o desenvolvimento do processo	<b>Concepções sobre o desenvolvimento</b>	<b>Envolvimento dos atores educativos no processo de autoavaliação</b>	-Como envolve a escola os diferentes atores educativos no processo de autoavaliação? -Quais os órgãos/estruturas onde participam na AI? -De que modo se desenvolve a participação dos atores?  -Como é constituída a equipa de autoavaliação? -Quais os critérios de constituição da equipa?	A2-13  A2-14 A3-15a A3-15b A4-17i A4-17j A4-17f

de autoavaliação da escola	<b>do processo de autoavaliação da escola</b>			A3-15c
		<b>Os domínios e as dimensões da escola objeto autoavaliação</b>	-De que modo reflete a escola na autoavaliação o seu Projeto Educativo e o seu Projeto Curricular de Escola? -Qual o referencial de autoavaliação da escola? -Que modelo de autoavaliação é aplicado?	A3-15d A4-17a  A3-15e A3-15f A3-15g
		<b>O papel das lideranças da escola no processo de autoavaliação</b>	-Qual o papel/contributo das lideranças dos diferentes órgãos e estruturas, no processo de autoavaliação? -Como reagem as lideranças ao processo de autoavaliação?	A3-15a A4-17e
Conhecer as concepções dos inquiridos sobre os resultados da autoavaliação e a elaboração/implantação de planos de acção para a melhoria	<b>Concepções sobre os resultados autoavaliação da escola</b>	<b>Os resultados do Relatório da Autoavaliação</b>	-Que opiniões têm os atores educativos relativamente aos resultados da autoavaliação?	A3-15h A3-15i A3-15j
		<b>Os modos de utilização dos resultados da autoavaliação</b>	-Como são utilizados os resultados da autoavaliação? -Como são elaborados os planos de melhoria?  -Como são operacionalizados e monitorizados os planos de melhoria? -Como são envolvidos os atores na melhoria? -Quem são os principais utilizadores dos resultados	A4-16 A4-17a A4-17b A4-17c A4-17d  A4-17f A4-17h A4-17g A4-17i A4-17j A4-17e
Conhecer as concepções dos inquiridos sobre as possibilidades e limitações para a concretização da autoavaliação e a elaboração/implantação de planos de acção para a melhoria	<b>Concepções sobre as limitações à concretização da autoavaliação e elaboração/implantação de planos de melhoria</b>	<b>Limitações à concretização da autoavaliação</b>	-Quais os fatores que têm impedido ou dificultado o desenvolvimento pelas escolas de práticas de autoavaliação organizadas, contínuas e regulares?	A5-18
		<b>Limitações à elaboração/implantação de planos de melhoria</b>	-Quais os fatores que têm impedido ou dificultado o desenvolvimento de dinâmicas que permitam a construção /implementação e monitorização de planos de ação para a melhoria?	A5-19
Conhecer as concepções dos inquiridos sobre o programa de Avaliação Externa das escolas	<b>Concepções sobre a Avaliação Externa das Escolas (AEE)</b>	<b>Importância do programa AEE</b>	-Que opiniões têm os atores educativos relativamente à avaliação externa? - Qual a importância atribuída à avaliação externa?	B5-30
Conhecer as	<b>Concepções sobre o</b>	<b>Envolvimento</b>	- Como envolveu a escola os diferentes atores educativos no processo de avaliação externa?	B1-22a B1-22b B1-22c

concepções dos inquiridos sobre o desenvolvimento do processo de Avaliação Externa das escolas	<b>desenvolvimento do processo de Avaliação Externa das escolas</b>	<b>dos atores educativos no processo de AEE</b>	-Quem foi envolvido? -Como foram seleccionados os envolvidos?	B1-22d
		<b>Visita da equipa de avaliação externa</b>	-Que opiniões têm os atores educativos relativamente à visita da equipa externa de Avaliação da escola?  -Que procedimentos adotou a escola face à visita da equipa externa de Avaliação da escola?	B1-22d B1-22e B1-22f B1-22g B1-22h B1-22i B1-22j
Conhecer as concepções dos inquiridos sobre os resultados do processo de Avaliação Externa das escolas	<b>Concepções sobre os resultados da Avaliação Externa das escolas</b>	<b>Resultados da Avaliação externa</b>	-Que opiniões têm os atores educativos relativamente aos resultados da avaliação externa (pontos fortes, fracos, constrangimentos e oportunidades)? - Que opiniões têm os atores educativos relativamente à utilização pela escola dos resultados da AEE? -Que opiniões têm os atores educativos relativamente aos motivos que devem levar a escola a responder às apreciações e pontos fracos apontados pela AEE?	B2-23 B2-25 B2-26 B2-27
		<b>Apropriação pelos atores educativos dos resultados da Avaliação Externa das escolas</b>	-Quais os modos de apropriação pela comunidade educativa dos resultados da avaliação externa? -Que processos de reflexão foram desenvolvidos após a avaliação externa?	B2-24
Conhecer as concepções dos inquiridos sobre a influência do processo de AEE no processo de autoavaliação da escola	<b>Concepções sobre a influência do processo de AEE no processo de autoavaliação da escola</b>	<b>Influência da AEE na concepção do quadro de referência da autoavaliação</b>	-De que modo a avaliação externa veio influenciar o quadro de referência da autoavaliação da escola? -	B3-28c B3-28h B3-28i
		<b>Influência da AEE no envolvimento dos atores no processo de autoavaliação da escola</b>	-De que modo a avaliação externa veio influenciar a participação dos atores educativos no processo de autoavaliação?  -De que modo a AEE veio influenciar as concepções dos atores relativamente ao processo de autoavaliação?	B3-28e B3-28f
		<b>Influência da AEE na concepção e implementação do processo de autoavaliação</b>	- De que modo a avaliação externa veio influenciar os procedimentos avaliativos (práticas sustentadas contínuas e estruturadas de autoavaliação)?	B3-28a B3-28b B3-28d B3-28g B3-28h B3-28i B3-28j
		<b>Influência da</b>	De que modo a avaliação externa veio	A4-17d



		<b>AEE na elaboração de Planos de Melhoria</b>	influenciar a elaboração / reformulação dos planos de melhoria?	A4-17g
Conhecer as concepções dos inquiridos sobre as mudanças organizacionais e pedagógicas em consequência do processo de AEE e do processo de autoavaliação da escola	<b>Concepções sobre as mudanças organizacionais e pedagógicas em consequência do processo de AEE</b>	<b>Efeitos da avaliação externa nas práticas organizacionais</b>	-Qual a natureza das mudanças organizacionais resultantes do processo de externa? -Quais os efeitos ao nível da organização e gestão da escola?	B4-29a B4-29c B4-29b B4-29i B4-29k B4-29l B4-29m B4-29j
		<b>Efeitos da avaliação externa nas práticas Pedagógicas e curriculares</b>	-Qual a natureza das mudanças pedagógicas e curriculares resultantes do processo de externa? -Quais os efeitos a nível das práticas de sala de aula? -Quais os efeitos a nível do acompanhamento do desempenho dos professores? -Quais os efeitos a nível dos resultados escolares dos alunos?	B4-29d B4-29e B4-29f B4-29g B4-29h B4-29n

**APÊNDICE E**  
**Guião de Entrevista**

## Guião da Entrevista Diretor(a)

**Questão de partida:** - *De que modo o modelo de Avaliação Externa desenvolvido pela IGE contribui para o desenvolvimento de dinâmicas e práticas de autoavaliação nas escolas que sustentem a elaboração de planos de ação que possibilitem a melhoria da escola?*

Guião 1		Diretor(a)	
Blocos	Objetivos específicos	Formulário de questões	Questões subsidiárias
<b>I</b> <b>Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado</b>	(1) Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado	a) Informar sobre o tema e os objetivos do trabalho; b) Solicitar a colaboração do entrevistado; c) Assegurar o anonimato das opiniões d) Garantir informação sobre o resultado da investigação; e) Pedir autorização para gravar a entrevista.	
<b>II</b> <b>Opinião dos entrevistados sobre os sentidos, as estruturas, os processos de decisão, e as culturas organizacionais implícitos no processo autoavaliação da escola</b>	(1) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente aos <b>motivos da decisão sobre a necessidade da autoavaliação</b> da escola.  (2,3,4) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente aos <b>objetivos da autoavaliação</b> da escola.	(11) Quais os motivos que levaram a escola a iniciar o processo de autoavaliação?  (12) Considera importante que a escola/agrupamento desenvolva um processo de autoavaliação? Porquê?  (13) A Direção definiu prioridades relativamente ao seu processo de autoavaliação? Em caso afirmativo, quais foram as razões dessa priorização?	✓ Desde quando a escola realiza processos de autoavaliação com alguma sistematicidade? ✓ Quem teve a iniciativa de desenvolver um processo de autoavaliação na escola/agrupamento?  ✓ Na definição das prioridades foram tidos em linha de conta os resultados do relatório da AEE?

	<p>(5) Conhecer as percepções do interlocutor relativamente aos <b>efeitos da AEE no processo de autoavaliação</b> da escola.</p>	<p>(14) Para que tem servido a autoavaliação da escola?</p> <p>(15) Que efeitos teve a AEE no do processo de autoavaliação da escola?</p>	<p>✓ Considera que o processo de autoavaliação tem contribuído para a melhoria da escola/agrupamento? De que modo?</p> <p>✓ Considera que o processo de autoavaliação tem contribuído para a escola/agrupamento analisar o seu desempenho em termos de resultados escolares? De que modo?</p> <p>✓ Considera que a AEE induziu a escola a decidir sobre o seu processo de autoavaliação? Porquê? e de que modo?</p> <p>✓ Considera que a AEE levou a que a escola tivesse uma maior preocupação com os resultados escolares dos alunos? Essa maior preocupação refletiu-se no processo de autoavaliação?</p> <p>✓ Considera que a AEE levou a escola a refletir sobre as práticas de sala de aula? Que mudanças de verificaram na escola em consequência desses processos de reflexão?</p> <p>✓ Considera que a AEE veio ajudar a escola/agrupamento na construção dos seus dispositivos e indicadores de autoavaliação?</p> <p>✓ Face às apreciações constantes no relatório da AEE, no que se refere à autoavaliação da escola, que medidas foram tomadas pela escola/agrupamento? Houve mudanças nos procedimentos de autoavaliação? Quais?</p> <p>✓ De que modo a escola reflete no seu processo de autoavaliação o PEE? As áreas e dimensões da autoavaliação refletem as metas e os</p>
	<p>(6,7,8) Conhecer as percepções do interlocutor sobre os <b>procedimentos inerentes aos processo de autoavaliação da</b></p>	<p>(16) Quais os motivos que levaram a escola/agrupamento a optar pelos domínios/dimensões do seu modelo de autoavaliação?</p>	

	<p><b>escola</b></p>	<p>Qual a fonte de inspiração?</p> <p>(17) De que modo o quadro de referência da AEE (domínios e fatores) influenciou a opção pelo quadro de referência da autoavaliação da escola?</p> <p>(18) Na sua opinião a autoavaliação é uma prática já institucionalizada na organização escolar?</p>	<p>objetivos do PEE?</p> <p>✓ De que modo o quadro de referência da autoavaliação permite avaliar as práticas de sala de aula? No âmbito do processo de autoavaliação foram definidos indicadores que permitam o acompanhamento e a supervisão das práticas de sala de aula e dos resultados alcançados?</p> <p>✓ A escola articula as dimensões do seu processo de autoavaliação com a operacionalização do processo de avaliação de desempenho docente? (Em caso afirmativo, de que modo?) (Em caso negativo, como entende que o poderia fazer?)</p>
<p><b>III</b></p> <p><b>Opinião dos entrevistados sobre as mudanças pedagógicas e organizacionais face aos processos de autoavaliação e de avaliação externa</b></p>	<p>(1,2) Conhecer a percepção do interlocutor sobre o <b>modo como a escola utilizou os resultados da autoavaliação e da avaliação externa.</b></p> <p>(3,4) Conhecer as</p>	<p>(10) Relativamente à autoavaliação da escola como são utilizados os resultados do relatório da autoavaliação? Quem são os principais utilizadores dos resultados da autoavaliação?</p> <p>(11) Relativamente aos resultados da AEE como foram utilizados esses resultados?</p> <p>(12) Na sua opinião o</p>	<p>✓ Quais os planos de ação elaborados com vista a superar os pontos fracos?</p> <p>✓ Que prioridades estiveram subjacentes à elaboração desses planos de ação?</p> <p>✓ A escola efetua a monitorização dos planos ação elaborados com vista a superar os pontos fracos?</p> <p>✓ Que processos de monitorização são desenvolvidos com vista a acompanhar/supervisionar a execução dos planos de ação?</p> <p>✓ Quais foram as estratégias /planos de planos de ação elaborados pela escola com vista a superar os pontos fracos (apresento uma lista com os pontos fracos mais relevantes)? Em que situação se encontra neste momento?</p> <p>✓ Face aos resultados da</p>

	<p>percepções do interlocutor relativamente ao <b>contributo da autoavaliação e da avaliação externa para a melhoria das práticas de ensino.</b></p> <p>(5,6,7)Conhecer a percepção do interlocutor sobre a <b>natureza das mudanças pedagógicas e curriculares em resultado da autoavaliação e da avaliação externa da escola.</b></p>	<p>processo de autoavaliação da escola tem contribuído para a melhoria das práticas de ensino? (Em caso afirmativo, aponte exemplos? Em caso negativo, porquê?)</p> <p>(13) Relativamente à AEE, na sua opinião os resultados da AEE contribuíram para a melhoria das práticas de ensino? (Em caso afirmativo, aponte exemplos?)</p> <p>(14) Em consequência do processo de autoavaliação da escola que mudanças, ao nível pedagógico e curricular se verificam na escola/agrupamento?</p> <p>(15) Em consequência do processo de AEE que mudanças, ao nível pedagógico e curricular se verificam na escola/agrupamento?</p> <p>(16) Considera ter existido alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta? (Em caso afirmativo, de que modo?)</p>	<p>autoavaliação que medidas foram tomadas pela escola ao nível da supervisão e acompanhamento das práticas de sala de aula e dos resultados alcançados?</p> <p>✓Face aos resultados da AEE que medidas foram tomadas pela escola ao nível da supervisão e acompanhamento das práticas de sala de aula e dos resultados alcançados?</p> <p>(Para as questões 5 e 6 apresento uma lista com algumas possíveis mudanças conforme as abaixo apresentadas, das quais serão selecionadas algumas tendo em conta os pontos fracos do relatório da autoavaliação e da AEE)</p> <p>✓A escola alterou/melhorou os mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino?</p> <p>✓A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de contextualização do currículo tendo em conta o percurso escolar dos alunos?</p> <p>✓A escola alterou/melhorou os seus mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas de sala de aula?</p> <p>✓A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de cooperação entre os docentes ao nível do desenvolvimento dos Projetos Curriculares de Turma?</p> <p>✓A escola alterou/melhorou os seus procedimentos a nível da diferenciação pedagógica e dos apoios educativos prestados aos alunos?</p> <p>✓A escola alterou/melhorou as suas práticas através da identificação/utilização de metodologias ativas e</p>
--	---	---	---

	<p>(8,9) Conhecer as percepções do interlocutor relativamente ao <b>contributo da avaliação interna e da avaliação externa para a melhoria organizacional da escola.</b></p> <p>(10,11) Conhecer a percepção do interlocutor sobre <b>natureza das mudanças organizacionais em resultado da avaliação interna e externa da escola</b></p>	<p>(17) Na sua opinião o processo de autoavaliação da escola tem contribuído para a melhoria do funcionamento organizacional da escola? (Em caso afirmativo, aponte exemplos? Em caso negativo, porquê?)</p> <p>(18) Relativamente à AEE, na sua opinião os resultados da AEE contribuíram para a melhoria do funcionamento organizacional da escola? (Em caso afirmativo, aponte exemplos?)</p> <p>(19) Em consequência do processo de autoavaliação da escola que mudanças, ao nível organizacional se verificam na escola/agrupamento?</p> <p>(20) Em consequência do processo de AEE que</p>	<p>experimentais no ensino e na aprendizagem?</p> <p>✓ A escola alterou/melhorou os procedimentos a nível da monitorização e avaliação das aprendizagens dos alunos?</p> <p>✓ A escola alterou/melhorou as suas práticas através do desenvolvimento de projetos e atividades que contemplam quer os saberes práticos e profissionais, quer os saberes artísticos dos alunos.</p> <p>✓ Os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no discurso interno?</p> <p>✓ Outras (solicitar ao interlocutor a indicação de outras mudanças que se verifiquem)</p> <p>✓ Face aos resultados da autoavaliação que medidas foram tomadas pela escola ao nível do funcionamento organizacional?</p> <p>✓ Face aos resultados da AEE que medidas foram tomadas pela escola ao nível do funcionamento organizacional?</p> <p>(Para as questões 10 e 11 apresento uma lista com algumas possíveis mudanças conforme as abaixo apresentadas, das quais serão selecionadas algumas tendo em conta os pontos fracos dos relatórios da autoavaliação e da AEE)</p>
--	---	--	---

		<p>mudanças, ao nível organizacional se verificam na escola/agrupamento?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A escola alterou/melhorou os documentos orientadores da atividade educativa: PEE, PCE, PAA, PCTs?</li> <li>✓ A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de planeamento da atividade educativa?</li> <li>✓ A escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola?</li> <li>✓ A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de constituição de turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço?</li> <li>✓ A escola alterou/melhorou os seus procedimentos e práticas de organização e afetação de recursos humanos e materiais?</li> <li>✓ A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de avaliação do desempenho e gestão das competências (ao nível do plano de formação) do pessoal docente e não docente?</li> <li>✓ A escola alterou/melhorou os seus circuitos de informação e comunicação interna e externa?</li> <li>✓ Outras (solicitar ao interlocutor a indicação de outras mudanças que se verificarem)</li> </ul>
<p><b>IV</b></p> <p><b>Opinião dos entrevistados sobre as dinâmicas e as lógicas da ação organizacional presentes no processo de autoavaliação</b></p>	<p>(1,2,3) Conhecer as perceções dos inquiridos sobre o <b>papel da equipa de autoavaliação</b> da escola</p>	<p>(14) Que critérios estiveram na base da constituição da equipa de autoavaliação?</p> <p>(15) Como avalia a receptividade dos professores ao processo de autoavaliação?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Como foi efetuado o processo de escolha dos elementos da equipa?</li> <li>✓ Para além de docentes que outros elementos participam na equipa? Porquê?</li> <li>✓ Qual o processo escolhido para a designação do coordenador?</li> <li>✓ Qual a atitude dos professores relativamente ao processo de autoavaliação (conformidade, aceitação, colaboração, apreensão, compromisso,</li> </ul>



<p><b>da escola</b></p>	<p>(4,5,6) Conhecer a percepção do interlocutor sobre as <b>formas de participação dos diversos atores</b> no processo de autoavaliação da escola.</p> <p>(7,8,9,10,11,12) Conhecer a percepção do interlocutor relativamente ao <b>modo como os diferentes atores se apropriam dos resultados da autoavaliação</b> e da AEE e as tipologias de reflexão desenvolvidas.</p>	<p>(16) Que motivações têm os elementos da equipa de autoavaliação para desenvolverem o seu trabalho na escola?</p> <p>(17) Quais os órgãos ou estruturas onde os atores escolares têm participado na autoavaliação?</p> <p>(18) Na sua opinião o processo de autoavaliação da escola tem envolvido os diversos atores educativos?</p> <p>(19) Considera que na escola tem existido um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação? Quais os motivos (para sim ou não)? E dos restantes atores escolares?</p> <p>(20) De que modo os diferentes elementos da comunidade educativa têm tido conhecimento dos resultados da autoavaliação?</p> <p>(21) Como é que a Direção e Conselho Pedagógico</p>	<p>responsabilização, resistência)?</p> <p>✓ Na sua opinião qual a imagem que a equipa transmite à comunidade educativa?</p> <p>✓ Os professores estão recetivos ao trabalho desenvolvido pela equipa?</p> <p>✓ A equipa desenvolve o seu trabalho de forma independente?</p> <p>✓ A equipa no desenvolvimento do seu trabalho teve em conta o relatório da AEE?</p> <p>✓ Em que fases do processo se desenvolve essa participação (sensibilização autoavaliação, recolha de dados, divulgação dos resultados, conceção de planos de melhoria, divulgação dos resultados da melhoria)?</p> <p>✓ Os objetivos da autoavaliação e o plano de trabalho da equipa têm sido partilhados?</p> <p>✓ Tem existido uma decisão partilhada sobre as áreas e os domínios de avaliação?</p> <p>✓ Qual a participação dos vários atores escolares na definição das dimensões e domínios a avaliar? E nos procedimentos e instrumentos a utilizar?</p> <p>✓ Que processos de discussão e reflexão têm sido desenvolvidos sobre os resultados da autoavaliação? Onde?</p>
-------------------------	---	---	--

	<p>(13,14) Conhecer os papéis dos diferentes atores no processo de concepção, implementação e monitorização dos planos de ação para a melhoria.</p>	<p>interpretaram o(s) relatório(s) da autoavaliação da escola/agrupamento?</p> <p>(22) Na sua opinião como é que os resultados da autoavaliação têm sido encarados pelos professores?</p> <p>(23) Relativamente à AEE os diferentes elementos da comunidade educativa tiveram conhecimento do relatório da AEE?</p> <p>(24) Como é que a Direção e Conselho Pedagógico interpretaram o relatório da AEE?</p> <p>(25) Considera que a AEE teve alguma influência (positiva ou negativa) na atitude dos atores (nomeadamente professores) relativamente ao processo de autoavaliação da escola? Porquê?</p> <p>(26) Face aos resultados da autoavaliação e da AEE, como foram os diversos atores escolares envolvidos na elaboração e implementação de planos de ação que possibilitem a melhoria?</p> <p>(27) Como são os diversos atores escolares na monitorização dos planos de ação para a melhoria? E na divulgação dos resultados dos planos de ação?</p>	<p>✓De que modo os diferentes elementos da comunidade educativa tiveram conhecimento do relatório da AEE? Que processos de discussão e reflexão se desenvolveram?</p> <p>✓Houve concordância relativamente aos pontos fracos e fortes e às apreciações apresentadas no relatório?</p> <p>✓Como avalia a receptividade dos professores relativamente aos planos de ação para a melhoria implementados (conformidade, aceitação, colaboração, apreensão, compromisso, responsabilização, resistência)</p> <p>✓Na sua opinião os professores são mais receptivos à avaliação interna ou à avaliação externa (AEE)? Porquê?</p>
--	---	--	---

<p>V</p> <p><b>Opinião dos entrevistados sobre os fatores externos e internos que têm facilitado ou dificultado a construção de uma “cultura de avaliação” na escola?</b></p>	<p>(1,2) Conhecer os <b>fatores externos e internos facilitadores e/ou impeditivos ao desenvolvimento de dinâmicas e práticas sustentadas de autoavaliação</b></p> <p>(3,4,5) Conhecer os <b>fatores externos e internos facilitadores e/ou impeditivos ao desenvolvimento de dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação para a melhoria</b></p>	<p>(6) Quais os fatores que têm facilitado o desenvolvimento pela escola de práticas de autoavaliação organizadas, contínuas e regulares?</p> <p>(7) Quais os fatores que têm impedido e/ou dificultado o desenvolvimento pela escola de práticas de autoavaliação organizadas, contínuas e regulares?</p> <p>(8) Quais aos fatores que têm impedido e/ou dificultado o desenvolvimento pela escola de dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação que possibilitem a melhoria da escola?</p> <p>(9) Quais os aspetos que na sua opinião poderão potenciar a existência de uma “cultura de avaliação” na escola?</p> <p>(10) De que modo a AEE poderá potenciar essa “cultura de avaliação”? Na sua opinião para que serve a AEE?</p>	<p>✓ Considera que a escola tem desenvolvido as suas práticas de autoavaliação de modo organizado, contínuo e regular?</p>
---	--	--	--

## Guião da Entrevista Coordenador(a) da equipa de autoavaliação

<b>Guião 2</b>	<b>Coordenador(a) da equipa de autoavaliação</b>
----------------	--

Blocos	Objetivos específicos	Formulário de questões
<p style="text-align: center;"><b>I</b></p> <p><b>Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado</b></p>	<p>(2) Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado</p>	<p>f) Informar sobre o tema e os objetivos do trabalho;</p> <p>g) Solicitar a colaboração do entrevistado;</p> <p>h) Assegurar o anonimato das opiniões</p> <p>i) Garantir informação sobre o resultado da investigação;</p> <p>j) Pedir autorização para gravar a entrevista.</p>
<p style="text-align: center;"><b>II</b></p> <p><b>Opinião dos entrevistados sobre os sentidos, as estruturas, os processos de decisão, e as culturas organizacionais implícitos no processo autoavaliação da escola</b></p>	<p>(1,2,3) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente aos <b>objetivos da autoavaliação</b> da escola.</p> <p>(4) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente aos <b>efeitos da AEE no processo de autoavaliação</b> da escola.</p>	<p>(19) Considera importante que a escola/agrupamento desenvolva um processo de autoavaliação? Porquê?</p> <p>(20) Na sua opinião para que tem servido a autoavaliação da escola?</p> <p>(21) A Direção da escola/agrupamento ou a equipa definiu prioridades relativamente ao seu processo de autoavaliação? Em caso afirmativo, quais foram essas prioridades? E o porquê dessas prioridades?</p> <p>(22) Na definição das prioridades foram tidos em linha de conta os resultados do relatório da AEE?</p> <p>(23) Considera que o processo de autoavaliação tem contribuído para a melhoria da escola/agrupamento? De que modo?</p> <p>(24) Na sua opinião a AEE induziu a escola a decidir sobre o seu processo de autoavaliação? (Caso a resposta seja afirmativa: De que modo? Orientou a escola a decidir sobre as áreas/dimensões a avaliar? Ajudou a na construção dos seus dispositivos e indicadores de autoavaliação? Colocou uma maior preocupação com os resultados escolares dos alunos?</p> <p>(25) Em resultado de apreciações constantes no relatório da AEE no que se refere aos procedimentos de autoavaliação da escola, que medidas foram tomadas pela escola/ agrupamento?</p>

	<p>(9,10,11) Conhecer as percepções do interlocutor sobre os <b>procedimentos inerentes aos processo de autoavaliação da escola</b> e se estes resultam da iniciativa da própria escola.</p>	<p>(26) Considera que após a AEE houve mudanças ao nível dos procedimentos de autoavaliação da escola/agrupamento? (Caso a resposta seja afirmativa – Indique quais?)</p> <p>(27) Quais os motivos que levaram a escola/agrupamento a optar pelos domínios/dimensões do seu modelo de autoavaliação? Qual a fonte de inspiração?</p> <p>(28) No âmbito do processo de autoavaliação foram definidos indicadores que permitam o acompanhamento e a supervisão das práticas de sala de aula e dos resultados alcançados? Porquê?</p> <p>(29) De que modo o quadro de referência da AEE (domínios e fatores) influenciou a opção pelo quadro de referência da autoavaliação da escola?</p>
<p><b>III</b></p> <p><b>Opinião dos entrevistados sobre as dinâmicas e as lógicas da ação organizacional presentes no processo de autoavaliação da escola</b></p>	<p>(1,2,3,4,5,6,7) Conhecer as percepções do interlocutor sobre o <b>papel da equipa de autoavaliação</b> na escola</p> <p>(8, 9,10,11) Conhecer a percepção do interlocutor sobre as <b>formas de participação dos diversos atores</b></p>	<p>(28) Que critérios foram seguidos para a designação dos professores que integram a equipa de autoavaliação?</p> <p>(29) Para além de docentes que outros elementos participam na equipa de autoavaliação da escola? Porquê?</p> <p>(30) Como avalia a receptividade dos professores ao processo de autoavaliação? Qual a atitude dos professores relativamente ao processo de autoavaliação (conformidade, aceitação, colaboração, apreensão, compromisso, responsabilização, resistência)?</p> <p>(31) Na sua opinião qual a imagem que a equipa transmite à comunidade educativa? Os professores estão receptivos ao trabalho desenvolvido pela equipa?</p> <p>(32) Que motivações têm os elementos da equipa de autoavaliação para desenvolverem o seu trabalho na escola?</p> <p>(33) A equipa desenvolve o seu trabalho de forma independente?</p> <p>(34) A equipa no desenvolvimento do seu trabalho teve em conta o relatório da AEE?</p> <p>(35) Na sua opinião a equipa tem envolvido os escolares no processo de autoavaliação? De que</p>

	<p>no processo de autoavaliação da escola.</p> <p>(12) Conhecer a percepção do interlocutor relativamente ao <b>modo como os diferentes atores se apropriam dos resultados da autoavaliação</b></p> <p>(13, 14,15) Conhecer os <b>papéis dos diferentes atores no processo de conceção, implementação e monitorização dos planos de ação para a melhoria.</b></p>	<p>modo? Em que momentos?</p> <p>(36) De que modo os diferentes atores tem tido conhecimento dos resultados da autoavaliação? Que processos de discussão e reflexão têm sido desenvolvidos? Onde?</p> <p>(37) Na sua opinião como é que os resultados da autoavaliação têm sido encarados pelos professores?</p> <p>(38) Consideram que a AEE teve alguma influência (positiva ou negativa) na atitude dos atores (nomeadamente professores) relativamente ao processo de autoavaliação da escola? Porquê?</p> <p>(39) Face aos resultados da avaliação interna e externa, de que forma os atores escolares (professores) foram envolvidos na elaboração e implementação de planos de ação que possibilitem a melhoria?</p> <p>(40) Como são envolvidos os atores na monitorização dos planos de ação para a melhoria? E na divulgação dos resultados dos planos de ação?</p> <p>(41) Como avalia a receptividade dos professores relativamente aos planos de ação para a melhoria implementados (conformidade, aceitação, colaboração, apreensão, compromisso, responsabilização, resistência)</p> <p>(42) Na sua opinião os professores são mais recetivos à avaliação interna ou à avaliação externa (AEE)? Porquê?</p>
<p><b>IV</b></p> <p><b>Opinião dos entrevistados sobre as mudanças pedagógicas e organizacionais face aos processos de autoavaliação e de avaliação externa</b></p>	<p>(1) Conhecer a percepção do interlocutor sobre o <b>modo como a escola utilizou os resultados da avaliação interna e da avaliação externa.</b></p> <p>(4) Conhecer os processos de trabalho da equipa no que se refere à conceção dos planos de ação e aos <b>processos de monitorização das estratégias e dos planos de ação para a melhoria.</b></p> <p>(3) Conhecer as percepções do interlocutor relativamente ao <b>contributo da avaliação interna e da avaliação externa para a melhoria das práticas de ensino.</b></p>	<p>(1) Face aos resultados da avaliação interna e externa, quais foram as estratégias/planos de planos de ação elaborados pela escola com vista a superar os pontos fracos? Como procedeu a equipa na conceção desses planos de ação?</p> <p>(2) Que processos de monitorização foram desenvolvidos pela equipa no sentido de acompanhar/supervisionar as estratégias/planos de ação elaborados com vista a superar os pontos fracos?</p> <p>(3) Na sua opinião a avaliação interna e externa têm contribuído para a melhoria das práticas de ensino? (Em caso afirmativo, de que modo? Em caso negativo, porquê?)</p>

	<p>(4,5) Conhecer a percepção do interlocutor sobre a <b>natureza das mudanças pedagógicas e curriculares em resultado da avaliação interna e externa da escola.</b></p> <p>(6) Conhecer as percepções do interlocutor relativamente ao <b>contributo da avaliação interna e da avaliação externa para a</b></p>	<p>(4) Em consequência da avaliação interna e externa que mudanças, ao nível pedagógico e curricular se verificam na escola/agrupamento? (apresento uma lista com algumas possíveis mudanças):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>xii. A escola alterou/melhorou os mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino?</li> <li>xiii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de contextualização do currículo tendo em conta o percurso escolar dos alunos?</li> <li>xiv. A escola alterou/melhorou os seus mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas de sala de aula?</li> <li>xv. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de cooperação entre os docentes ao nível do desenvolvimento dos Projetos Curriculares de Turma?</li> <li>xvi. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos a nível da diferenciação pedagógica e dos apoios educativos prestados aos alunos?</li> <li>xvii. A escola alterou/melhorou as suas práticas através da identificação/utilização de metodologias ativas e experimentais no ensino e na aprendizagem?</li> <li>xviii. A escola alterou/melhorou os procedimentos a nível da monitorização e avaliação das aprendizagens dos alunos?</li> <li>xix. A escola alterou/melhorou as suas práticas através do desenvolvimento de projetos e atividades que contemplam quer os saberes práticos e profissionais, quer os saberes artísticos dos alunos.</li> <li>xx. Os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no discurso interno?</li> <li>xxi. Outras (solicitar ao interlocutor a indicação de outras mudanças que se verificarem)</li> </ul> <p>(5) Considera ter existido alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta? (Em caso afirmativo, de que modo?)</p> <p>(6) Na sua opinião a avaliação interna e externa têm contribuído para a melhoria do funcionamento organizacional da escola? (Em caso afirmativo de que modo?)</p> <p>(7) Que medidas foram tomadas pela escola ao nível do funcionamento organizacional em consequência dos</p>
--	--	--

	<p><b>melhoria organizacional da escola.</b></p> <p>(7,8) Conhecer a percepção do interlocutor sobre <b>natureza das mudanças organizacionais em resultado da avaliação interna e externa da escola</b></p>	<p>resultados da avaliação interna e externa?</p> <p>(8) Em consequência da avaliação interna e externa que mudanças, ao nível organizacional se verificam na escola/agrupamento? (apresento uma lista com algumas possíveis mudanças):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>viii. A escola alterou/melhorou os documentos orientadores da atividade educativa: PEE, PCE, PAA, PCTs?</li> <li>ix. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de planeamento da atividade educativa?</li> <li>x. A escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola?</li> <li>xi. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de constituição de turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço?</li> <li>xii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos e práticas de organização e afetação de recursos humanos e materiais?</li> <li>xiii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de avaliação do desempenho e gestão das competências (ao nível do plano de formação) do pessoal docente e não docente?</li> <li>xiv. A escola alterou/melhorou os seus circuitos de informação e comunicação interna e externa?</li> <li>xxii. Outras (solicitar ao interlocutor a indicação de outras mudanças que se verifiquem)</li> </ul>
<p><b>Opinião dos entrevistados sobre os fatores externos e internos que têm facilitado ou dificultado a construção de uma “cultura de avaliação” na escola?</b></p>	<p>(1,2) Conhecer os <b>fatores externos e internos facilitadores e/ou impeditivos ao desenvolvimento de dinâmicas e práticas sustentadas de autoavaliação</b></p> <p>(3,4,5) Conhecer os <b>fatores externos e internos facilitadores e/ou impeditivos ao desenvolvimento de dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação para a melhoria</b></p>	<p>(11) Quais os fatores que têm facilitado ou dificultado o desenvolvimento pela equipa de práticas de autoavaliação?</p> <p>(12) Considera que a escola tem desenvolvido as suas práticas de autoavaliação de modo organizado, contínuo e regular? Quais os fatores que têm impedido e/ou dificultado o desenvolvimento pela escola de práticas de autoavaliação organizadas, contínuas e regulares?</p> <p>(13) Quais aos fatores que têm impedido e/ou dificultado o desenvolvimento pela escola de dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação que possibilitem a melhoria da escola?</p> <p>(14) Quais os aspetos que na sua opinião poderão potenciar a existência de uma “cultura de avaliação” na escola?</p>



(15) De que modo a AEE poderá potenciar essa “cultura de avaliação”? Na sua opinião para que serve a AEE?

### Guião da Entrevista Presidente do Conselho Geral

<b>Guião 3</b>	<b>Presidente do Conselho Geral</b>
----------------	-------------------------------------

<b>Blocos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Formulário de questões</b>
<b>I</b> <b>Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado</b>	(3) Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado	k) Informar sobre o tema e os objetivos do trabalho; l) Solicitar a colaboração do entrevistado; m) Assegurar o anonimato das opiniões n) Garantir informação sobre o resultado da investigação; o) Pedir autorização para gravar a entrevista.
<b>II</b> <b>Opinião dos entrevistados sobre os sentidos, as estruturas, os processos de decisão, e as culturas organizacionais implícitos no processo autoavaliação da escola</b>	(2,3) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente aos <b>motivos da decisão sobre a necessidade da autoavaliação</b> da escola.  (1,4,5,6, 7) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente aos <b>objetivos da autoavaliação</b> da escola.  (8) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente aos <b>efeitos da AEE no processo de autoavaliação</b> da escola.	(30) Considera importante que a escola/agrupamento desenvolva um processo de autoavaliação? Porquê?  (31) De que forma o Conselho Geral foi envolvido na decisão da escola/agrupamento iniciar/desenvolver o seu processo de autoavaliação? De quem partiu a iniciativa de levar a cabo a autoavaliação?  (32) Quais os motivos que levaram a escola a iniciar o processo de autoavaliação?  (33) Para que tem servido a autoavaliação da escola?  (34) O Conselho Geral definiu prioridades relativamente ao processo de autoavaliação da escola/agrupamento?  (35) Considera que o processo de autoavaliação tem contribuído para a melhoria da escola/agrupamento? De que modo?  (36) Considera que o processo de autoavaliação tem contribuído para a escola/agrupamento analisar o seu desempenho em termos de resultados escolares? De que modo?  (37) Que efeitos teve a AEE na conceção e implementação do processo de autoavaliação da

	<p>(9,10,11,12) Conhecer as percepções do interlocutor sobre os <b>procedimentos inerentes aos processo de autoavaliação da escola</b> e se estes resultam da iniciativa da própria escola.</p>	<p>escola?</p> <p>(iv) Considera que a AEE induziu a escola a decidir sobre o seu processo de autoavaliação? Porquê? e de que modo?</p> <p>(v) Considera que a AEE levou a que a escola tivesse uma maior preocupação com os resultados escolares dos alunos, o que se refletiu no seu processo de autoavaliação?</p> <p>(vi) Considera que a AEE levou a escola a refletir sobre as práticas de sala de aula? Que mudanças de verificaram na escola em consequência desses processos de reflexão?</p> <p>(vii) Considera que a AEE veio ajudar a escola/agrupamento na construção dos seus dispositivos e indicadores de autoavaliação?</p> <p>(viii) No que se refere ao processo de autoavaliação da escola, que medidas foram tomadas pela escola/ agrupamento, em resultado de apreciações constantes no relatório da AEE nomeadamente quanto às debilidades apontadas. Houve alterações nos procedimentos de autoavaliação da escola/agrupamento?</p> <p>(38) De que forma o Conselho Geral foi envolvido na decisão sobre os domínios/dimensões do modelo de autoavaliação da escola? Na sua opinião o processo de autoavaliação deve avaliar as práticas de sala de aula? Porquê?</p> <p>(39) Na sua opinião quais os motivos que levaram a escola/agrupamento a optar pelos domínios/dimensões do modelo de autoavaliação? Qual a fonte de inspiração?</p> <p>(40) Na sua opinião de que modo a escola reflete no seu processo de autoavaliação o PEE?</p> <p>(41) Na sua opinião a autoavaliação é uma atividade natural no funcionamento da organização escolar? É identificada como uma prática pertencente ao domínio da atividade da escola com a mesma importância para a escola que qualquer outra atividade da escola?</p>
<p>III</p> <p><b>Opinião dos entrevistados sobre as</b></p>	<p>(1,2,3,4,5,6,) Conhecer as percepções do interlocutor sobre o <b>papel da equipa de autoavaliação da escola</b></p>	<p>(43) Integra ou integrou a equipa de autoavaliação da escola?</p> <p>(44) De que forma o Conselho Geral esteve envolvido nos critérios de constituição da equipa de autoavaliação?</p>

<p><b>dinâmicas e as lógicas da ação organizacional presentes no processo de autoavaliação da escola</b></p>	<p>(7,8) Conhecer a percepção do interlocutor sobre as <b>formas de participação dos diversos atores</b> no processo de autoavaliação da escola.</p> <p>(9,10,11) Conhecer a percepção do interlocutor relativamente ao <b>modo como os diferentes atores se apropriam dos resultados da autoavaliação</b> e da AEE e as tipologias de reflexão desenvolvidas.</p> <p>(12,13) Conhecer os <b>papéis dos diferentes atores no processo de</b></p>	<p>(45) Como avalia a receptividade dos professores ao processo de autoavaliação? Qual a atitude dos professores relativamente ao processo de autoavaliação (conformidade, aceitação, colaboração, apreensão, compromisso, responsabilização, resistência)?</p> <p>(46) Na sua opinião qual a imagem que a equipa transmite à comunidade educativa? Os professores estão receptivos ao trabalho desenvolvido pela equipa?</p> <p>(47) Na sua opinião a equipa desenvolve o seu trabalho de forma independente?</p> <p>(48) Na sua opinião os objetivos da autoavaliação e o plano de trabalho da equipa têm sido clarificados pela equipa ou pelas lideranças aos professores?</p> <p>(49) Na sua opinião o processo de autoavaliação tem sido negociado com os atores escolares? Tem existido uma decisão partilhada sobre as áreas e os domínios de avaliação? Qual a participação dos atores na definição das dimensões e domínios a avaliar? Qual a participação dos atores na definição dos procedimentos e dos instrumentos a utilizar no processo de autoavaliação?</p> <p>(50) Considera que na escola tem existido um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação? Quais os motivos (para sim ou não)? E dos restantes atores escolares?</p> <p>(51) Como é que o Conselho Geral interpreta o relatório da autoavaliação da escola/agrupamento? Que processos de discussão e reflexão têm sido desenvolvidos? Que recomendações foram efetuadas pelo Conselho no que se refere aos planos de ação para a melhoria da escola?</p> <p>(52) Na sua opinião como é que os resultados da autoavaliação têm sido encarados pelos professores?</p> <p>(53) Como é que o Conselho Geral interpretou o relatório da AEE? Houve concordância relativamente aos pontos fracos e fortes e às apreciações apresentadas no relatório? Que processos de discussão e reflexão se desenvolveram? Que medidas foram tomadas pelo Conselho face às apreciações da IGE?</p>
--	--	--

	<p><b>conceção, implementação e monitorização dos planos de ação para a melhoria.</b></p>	<p>(54) Face aos resultados da avaliação interna e externa, de que forma o Conselho Geral foi envolvido no processo de elaboração/implementação/monitorização e divulgação dos resultados, dos planos de ação para a melhoria da escola?</p> <p>(55) Como é que o Conselho Geral interpreta os resultados dos planos de ação para a melhoria da escola/agrupamento?</p>
<p><b>IV</b></p> <p><b>Opinião dos entrevistados sobre as mudanças pedagógicas e organizacionais face aos processos de autoavaliação e de avaliação externa</b></p>	<p>(1,2) Conhecer a perceção do interlocutor sobre o <b>modo como a escola utilizou os resultados da avaliação interna e da avaliação externa.</b></p> <p>(3,4) Conhecer a perceção do interlocutor sobre a <b>natureza das mudanças pedagógicas e curriculares em resultado da avaliação interna e externa da escola.</b></p>	<p>(21) De que modo utilizou a escola os resultados da autoavaliação e da avaliação externa? Quem são os principais utilizadores dos resultados da autoavaliação e da avaliação externa?</p> <p>(22) Na sua opinião a avaliação interna e externa têm contribuído para a melhoria das práticas de ensino? (Em caso afirmativo, de que modo? Em caso negativo, porquê?)</p> <p>(23) Em consequência da avaliação interna e externa que mudanças, ao nível pedagógico e curricular se verificam na escola/agrupamento? (apresento uma lista com algumas possíveis mudanças):</p> <p>xxiii. A escola alterou/melhorou os mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino?</p> <p>xxiv. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de contextualização do currículo tendo em conta o percurso escolar dos alunos?</p> <p>xxv. A escola alterou/melhorou os seus mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas de sala de aula?</p> <p>xxvi. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de cooperação entre os docentes ao nível do desenvolvimento dos Projetos Curriculares de Turma?</p> <p>xxvii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos a nível da diferenciação pedagógica e dos apoios educativos prestados aos alunos?</p> <p>xxviii. A escola alterou/melhorou as suas práticas através da identificação/utilização de metodologias ativas e experimentais no ensino e na aprendizagem?</p> <p>xxix. A escola alterou/melhorou os procedimentos a nível da monitorização e avaliação das aprendizagens dos alunos?</p>

	<p>(5) Conhecer as percepções do interlocutor relativamente ao <b>contributo da avaliação interna e da avaliação externa para a melhoria organizacional da escola.</b></p> <p>(6) Conhecer a percepção do interlocutor sobre <b>natureza das mudanças organizacionais em resultado da avaliação interna e externa da escola</b></p>	<p>xxx. A escola alterou/melhorou as suas práticas através do desenvolvimento de projetos e atividades que contemplam quer os saberes práticos e profissionais, quer os saberes artísticos dos alunos.</p> <p>xxxi. Os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no discurso interno?</p> <p>xxxii. Outras (solicitar ao interlocutor a indicação de outras mudanças que se verifiquem)</p> <p>(24) Considera ter existido alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta? (Em caso afirmativo, de que modo?)</p> <p>(25) Na sua opinião a avaliação interna e externa têm contribuído para a melhoria do funcionamento organizacional da escola? (Em caso afirmativo de que modo?)</p> <p>(26) Em consequência da avaliação interna e externa que mudanças, ao nível organizacional se verificam na escola/agrupamento? (apresento uma lista com algumas possíveis mudanças):</p> <p>xv. A escola alterou/melhorou os documentos orientadores da atividade educativa: PEE, PCE, PAA, PCTs?</p> <p>xvi. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de planeamento da atividade educativa?</p> <p>xvii. A escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola?</p> <p>xviii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de constituição de turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço?</p> <p>xix. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos e práticas de organização e afetação de recursos humanos e materiais?</p> <p>xx. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de avaliação do desempenho e gestão das competências (ao nível do plano de formação) do pessoal docente e não docente?</p> <p>xxi. A escola alterou/melhorou os seus circuitos de informação e comunicação interna e externa?</p> <p>xxxiii. Outras (solicitar ao interlocutor a indicação de outras mudanças que se verifiquem)</p>
<p><b>Opinião dos entrevistados</b></p>	<p>(1,2) Conhecer os <b>fatores externos e internos facilitadores e/ou</b></p>	<p>(16) Quais os fatores que têm facilitado o desenvolvimento pela escola de práticas de</p>

<p>sobre os fatores externos e internos que têm facilitado ou dificultado a construção de uma “cultura de avaliação” na escola?</p>	<p><b>impeditivos ao desenvolvimento de dinâmicas e práticas sustentadas de autoavaliação</b></p> <p>(3,4,5) Conhecer os <b>fatores externos e internos facilitadores e/ou impeditivos ao desenvolvimento de dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação para a melhoria</b></p>	<p>autoavaliação?</p> <p>(17) Quais os fatores que têm impedido e/ou dificultado o desenvolvimento pela escola de práticas de autoavaliação organizadas, contínuas e regulares?</p> <p>(18) Quais aos fatores que têm impedido e/ou dificultado o desenvolvimento pela escola de dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação que possibilitem a melhoria da escola?</p> <p>(19) Quais os aspetos que na sua opinião poderão potenciar a existência de uma “cultura de avaliação” na escola?</p> <p>(20) De que modo a AEE poderá potenciar essa “cultura de avaliação”? Na sua opinião para que serve a AEE?</p>
---	---	---

## Guião da Entrevista Coordenador(a) de Departamento

<b>Guião 4</b>	<b>Coordenador de Departamento</b>
----------------	------------------------------------

Blocos	Objetivos específicos	Formulário de questões
<p style="text-align: center;"><b>I</b></p> <p><b>Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado</b></p>	<p>(4) Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado</p>	<p>p) Informar sobre o tema e os objetivos do trabalho;</p> <p>q) Solicitar a colaboração do entrevistado;</p> <p>r) Assegurar o anonimato das opiniões</p> <p>s) Garantir informação sobre o resultado da investigação;</p> <p>t) Pedir autorização para gravar a entrevista.</p>
<p style="text-align: center;"><b>II</b></p> <p><b>Opinião dos entrevistados sobre os sentidos, as estruturas, os processos de decisão, e as culturas organizacionais implícitos no processo autoavaliação da escola</b></p>	<p>((1,2,3,4) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente aos <b>objetivos da autoavaliação</b> da escola.</p> <p>(5) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente aos <b>efeitos da AEE no processo de autoavaliação</b> da escola.</p>	<p>(42) Considera importante que a escola/agrupamento desenvolva um processo de autoavaliação? Porquê?</p> <p>(43) Na sua opinião para que tem servido a autoavaliação da escola?</p> <p>(44) Considera que o processo de autoavaliação tem contribuído para a melhoria da escola/agrupamento? De que modo?</p> <p>(45) Considera que o processo de autoavaliação tem contribuído para a escola/agrupamento analisar o seu desempenho em termos de resultados escolares? De que modo?</p> <p>(46) Na sua opinião que efeitos teve a AEE na conceção e implementação do processo de autoavaliação da escola?</p> <p>(ix) Considera que a AEE induziu a escola a decidir sobre o seu processo de autoavaliação? Porquê? e de que modo?</p> <p>(x) Considera que a AEE levou a que a escola tivesse uma maior preocupação com os resultados escolares dos alunos, o que se refletiu no seu processo de autoavaliação?</p> <p>(xi) Considera que a AEE levou a escola a refletir sobre as práticas de sala de aula? Que mudanças de verificaram na escola em consequência desses processos de reflexão?</p> <p>(xii) Considera que a AEE veio ajudar a escola/agrupamento na construção dos seus</p>

	<p>(6,7,8) Conhecer as percepções do interlocutor sobre os <b>procedimentos inerentes aos processo de autoavaliação da escola</b> e se estes resultam da iniciativa da própria escola.</p>	<p>dispositivos e indicadores de autoavaliação?</p> <p>(47) Como coordenador de Departamento foi envolvido na decisão sobre os domínios/dimensões do modelo de autoavaliação da escola? Qual a sua opinião sobre os domínios avaliados? Na sua opinião o processo de autoavaliação deve avaliar as práticas de sala de aula? Porquê?</p> <p>(48) Na sua opinião quais os motivos que levaram a escola/agrupamento a optar pelos domínios/dimensões do modelo de autoavaliação? Qual a fonte de inspiração?</p> <p>(49) Na sua opinião a autoavaliação é uma atividade natural no funcionamento da organização escolar? É identificada como uma prática pertencente ao domínio da atividade da escola com a mesma importância para a escola que qualquer outra atividade da escola?</p>
<p><b>III</b></p> <p><b>Opinião dos entrevistados sobre as dinâmicas e as lógicas da ação organizacional presentes no processo de autoavaliação da escola</b></p>	<p>(1,2,3,4,5) Conhecer as percepções do interlocutor sobre o <b>papel da equipa de autoavaliação</b> da escola</p> <p>(6,7,8) Conhecer a percepção do interlocutor sobre as <b>formas de participação dos diversos atores</b> no processo de autoavaliação da escola.</p>	<p>(56) Integra ou integrou a equipa de autoavaliação da escola?</p> <p>(57) Como avalia a receptividade dos professores ao processo de autoavaliação? Qual a atitude dos professores relativamente ao processo de autoavaliação (conformidade, aceitação, colaboração, apreensão, compromisso, responsabilização, resistência)?</p> <p>(58) Na sua opinião qual a imagem que a equipa transmite à comunidade educativa? Os professores estão receptivos ao trabalho desenvolvido pela equipa?</p> <p>(59) Na sua opinião a equipa desenvolve o seu trabalho de forma independente?</p> <p>(60) Na sua opinião os objetivos da autoavaliação e o plano de trabalho da equipa têm sido clarificados pela equipa ou pelas lideranças aos professores?</p> <p>(61) O Departamento tem participado no processo de autoavaliação? Em que fases do processo de se desenvolve essa participação?</p> <p>(62) Na sua opinião o processo de autoavaliação tem sido negociado com os atores escolares? Tem existido uma decisão partilhada sobre as áreas e os domínios de avaliação? Qual a participação dos atores na definição das dimensões e domínios a avaliar? Qual a</p>



	<p>(9,10,11,12,13) Conhecer a percepção do interlocutor relativamente ao <b>modo como os diferentes atores se apropriam dos resultados da autoavaliação</b> e da AEE e as tipologias de reflexão desenvolvidas.</p> <p>(14,15,16) Conhecer os <b>papéis dos diferentes atores no processo de conceção, implementação e monitorização dos planos de ação para a melhoria.</b></p>	<p>participação dos atores na definição dos procedimentos e dos instrumentos a utilizar no processo de autoavaliação?</p> <p>(63) Considera que na escola tem existido um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação? Quais os motivos (para sim ou não)? E dos restantes atores escolares?</p> <p>(64) Os professores nos Departamentos discutiram e analisaram o relatório da autoavaliação? Como coordenador(a) de departamento que procedimentos desenvolveu de forma a promover a discussão e a reflexão sobre os aspetos apontados no relatório?</p> <p>(65) Como é que os professores nos Departamentos interpretaram o relatório da autoavaliação da escola/agrupamento? Que processos de discussão e reflexão têm sido desenvolvidos?</p> <p>(66) Os professores nos Departamentos discutiram e analisaram o relatório da AEE?</p> <p>(67) Como é que os professores nos Departamentos interpretaram o relatório da AEE? Houve concordância relativamente aos pontos fracos e fortes e às apreciações apresentadas no relatório? Que processos de discussão e reflexão se desenvolveram? Que medidas foram tomadas pelo Departamento face às apreciações da IGE, nomeadamente ao nível da articulação curricular, da supervisão e acompanhamento da prática letiva, do trabalho colaborativo?</p> <p>(68) Considera que a AEE teve alguma influência na recetividade dos professores relativamente ao processo de autoavaliação da escola?</p> <p>(69) Face aos resultados da avaliação interna e externa, os professores do departamento foram envolvidos na elaboração e implementação de planos de ação que possibilitem a melhoria da escola?</p> <p>(70) Os professores nos departamentos são envolvidos na monitorização dos planos de ação para a melhoria da escola/agrupamento? E na divulgação dos resultados dos planos de ação?</p> <p>(71) Como avalia a recetividade dos professores relativamente aos planos de ação para a melhoria</p>
--	--	---

		implementados (conformidade, aceitação, colaboração, apreensão, compromisso, responsabilização, resistência)
<p>IV</p> <p><b>Opinião dos entrevistados sobre as mudanças pedagógicas e organizacionais face aos processos de autoavaliação e de avaliação externa</b></p>	<p>(1,2) Conhecer a percepção do interlocutor sobre o <b>modo como a escola utilizou os resultados da avaliação interna e da avaliação externa.</b></p> <p>(3,4,5,6,7,8) Conhecer a percepção do interlocutor sobre a <b>natureza das mudanças pedagógicas e curriculares em resultado da avaliação interna e externa da escola.</b></p>	<p>(27) De que modo utilizou a escola os resultados da autoavaliação e da avaliação externa? Na sua opinião quem são os principais utilizadores dos resultados da autoavaliação e da avaliação externa?</p> <p>(28) Na sua opinião a avaliação interna e externa têm contribuído para a melhoria das práticas de ensino? (Em caso afirmativo, de que modo? Em caso negativo, porquê?)</p> <p>(29) Que mecanismos de supervisão e acompanhamento das práticas de sala de aula foram tomados pelo Departamento face aos resultados da avaliação interna e externa?</p> <p>(30) Como coordenador de departamento deu algum apoio aos professores do departamento no âmbito da supervisão das práticas de ensino?</p> <p>(31) Que medidas foram tomadas pela escola ao nível pedagógico e curricular em consequência da avaliação interna e externa?</p> <p>(32) Na sua opinião a escola melhorou após a AEE? e após os resultados da avaliação interna?</p> <p>(33) Que mudanças, ao nível pedagógico e curricular se verificam na escola/agrupamento? (apresento uma lista com algumas possíveis mudanças):</p> <p>xxxiv. A escola alterou/melhorou os mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino?</p> <p>xxxv. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de contextualização do currículo tendo em conta o percurso escolar dos alunos?</p> <p>xxxvi. A escola alterou/melhorou os seus mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas de sala de aula?</p> <p>xxxvii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de cooperação entre os docentes ao nível do desenvolvimento dos Projetos Curriculares de Turma?</p> <p>xxxviii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos a nível da diferenciação pedagógica e dos apoios educativos prestados</p>

	<p>(9) Conhecer as percepções do interlocutor relativamente ao <b>contributo da avaliação interna e da avaliação externa para a melhoria organizacional da escola.</b></p> <p>(10,11) Conhecer a percepção do interlocutor sobre <b>natureza das mudanças organizacionais em resultado da avaliação interna e externa da escola</b></p>	<p>aos alunos?</p> <p>xxxix. A escola alterou/melhorou as suas práticas através da identificação/utilização de metodologias ativas e experimentais no ensino e na aprendizagem?</p> <p>xl. A escola alterou/melhorou os procedimentos a nível da monitorização e avaliação das aprendizagens dos alunos?</p> <p>xli. A escola alterou/melhorou as suas práticas através do desenvolvimento de projetos e atividades que contemplam quer os saberes práticos e profissionais, quer os saberes artísticos dos alunos.</p> <p>xlii. Os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no discurso interno?</p> <p>xliii. Outras (solicitar ao interlocutor a indicação de outras mudanças que se verifiquem)</p> <p>(34) Considera ter existido alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta? (Em caso afirmativo, de que modo?)</p> <p>(35) Na sua opinião a avaliação interna e externa têm contribuído para a melhoria do funcionamento organizacional da escola? (Em caso afirmativo de que modo?)</p> <p>(36) Que medidas foram tomadas pela escola ao nível funcionamento organizacional em consequência da avaliação interna e externa?</p> <p>(37) Em consequência da avaliação interna e externa que mudanças, ao nível organizacional se verificam na escola/agrupamento? (apresento uma lista com algumas possíveis mudanças):</p> <p>xxii. A escola alterou/melhorou os documentos orientadores da atividade educativa: PEE, PCE, PAA, PCTs?</p> <p>xxiii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de planeamento da atividade educativa?</p> <p>xxiv. A escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola?</p> <p>xxv. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de constituição de turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço?</p> <p>xxvi. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos e práticas de organização e afetação de recursos humanos e materiais?</p>
--	---	---

		<p>xxvii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de avaliação do desempenho e gestão das competências (ao nível do plano de formação) do pessoal docente e não docente?</p> <p>xxviii. A escola alterou/melhorou os seus circuitos de informação e comunicação interna e externa?</p> <p>xliv. Outras (solicitar ao interlocutor a indicação de outras mudanças que se verifiquem)</p>
<p><b>Opinião dos entrevistados sobre os fatores externos e internos que têm facilitado ou dificultado a construção de uma “cultura de avaliação” na escola?</b></p>	<p>(1,2) Conhecer os <b>fatores externos e internos facilitadores e/ou impeditivos ao desenvolvimento de dinâmicas e práticas sustentadas de autoavaliação</b></p> <p>(3,4,5) Conhecer os <b>fatores externos e internos facilitadores e/ou impeditivos ao desenvolvimento de dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação para a melhoria</b></p>	<p>(21) Quais os fatores que têm facilitado o desenvolvimento pela escola de práticas de autoavaliação?</p> <p>(22) Quais os fatores que têm impedido e/ou dificultado o desenvolvimento pela escola de práticas de autoavaliação organizadas, contínuas e regulares?</p> <p>(23) Quais aos fatores que têm impedido e/ou dificultado o desenvolvimento pela escola de dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação que possibilitem a melhoria da escola?</p> <p>(24) Quais os aspetos que na sua opinião poderão potenciar a existência de uma “cultura de avaliação” na escola?</p> <p>(25) De que modo a AEE poderá potenciar essa “cultura de avaliação”? Na sua opinião para que serve a AEE?</p>

## Guião da Entrevista Docente

Guião 5	Docente
<b>I</b>	<b>Objetivos específicos</b>
<p><b>Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado</b></p>	<p>(5) Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado</p>
<b>II</b>	<b>Objetivos específicos</b>
<p><b>Opinião dos entrevistados sobre os sentidos, as estruturas, os processos de decisão, e as culturas organizacionais implícitos no processo autoavaliação da escola</b></p>	<p>((1,2,3,4) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente aos <b>objetivos da autoavaliação</b> da escola.</p> <p>(5) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente aos <b>efeitos da AEE no processo de autoavaliação</b> da escola.</p>
	<b>Formulário de questões</b>
	<p>u) Informar sobre o tema e os objetivos do trabalho;  v) Solicitar a colaboração do entrevistado;  w) Assegurar o anonimato das opiniões  x) Garantir informação sobre o resultado da investigação;  y) Pedir autorização para gravar a entrevista.</p> <p>(50) Considera importante que a escola/agrupamento desenvolva um processo de autoavaliação? Porquê?</p> <p>(51) Na sua opinião para que tem servido a autoavaliação da escola?</p> <p>(52) Considera que o processo de autoavaliação tem contribuído para a melhoria da escola/agrupamento? De que modo?</p> <p>(53) Considera que o processo de autoavaliação tem contribuído para a escola/agrupamento analisar o seu desempenho em termos de resultados escolares? De que modo?</p> <p>(54) Na sua opinião que efeitos teve a AEE na conceção e implementação do processo de autoavaliação da escola?</p> <p>(xiii) Considera que a AEE induziu a escola a decidir sobre o seu processo de autoavaliação? Porquê? e de que modo?</p> <p>(xiv) Considera que a AEE levou a que a escola tivesse uma maior preocupação com os resultados escolares dos alunos, o que se refletiu no seu processo de autoavaliação?</p> <p>(xv) Considera que a AEE levou a escola e refletir sobre as práticas de sala de aula? Que mudanças verificaram na escola em consequência desses processos de reflexão?</p> <p>(xvi) Considera que a AEE veio ajudar a escola/agrupamento na construção dos seus dispositivos e indicadores de autoavaliação?</p>

	<p>(6,7) Conhecer as percepções do interlocutor sobre os <b>procedimentos inerentes aos processo de autoavaliação da escola</b> e se estes resultam da iniciativa da própria escola.</p>	<p>(55) Qual a sua opinião sobre as áreas/dimensões objeto do processo de autoavaliação? Na sua opinião o processo de autoavaliação deve avaliar as práticas de sala de aula? Porquê</p> <p>(56) Na sua opinião a autoavaliação é uma atividade natural no funcionamento da organização escolar? É identificada como uma prática pertencente ao domínio da atividade da escola com a mesma importância para a escola que qualquer outra atividade da escola?</p>
<p><b>III</b></p> <p><b>Opinião dos entrevistados sobre as dinâmicas e as lógicas da ação organizacional presentes no processo de autoavaliação da escola</b></p>	<p>(1,2,3,4,5) Conhecer as percepções do interlocutor sobre o <b>papel da equipa de autoavaliação</b> da escola</p> <p>(6,7,8) Conhecer a percepção do interlocutor sobre as <b>formas de participação dos diversos atores</b> no processo de autoavaliação da escola.</p>	<p>(72) Integra ou integrou a equipa de autoavaliação da escola?</p> <p>(73) Participou de forma direta ou indireta no processo de autoavaliação? Em que fases do processo de se desenvolveu essa participação?</p> <p>(74) Como avalia a receptividade dos professores ao processo de autoavaliação? Qual a atitude dos professores relativamente ao processo de autoavaliação (conformidade, aceitação, colaboração, apreensão, compromisso, responsabilização, resistência)?</p> <p>(75) Na sua opinião qual a imagem que a equipa transmite à comunidade educativa? Os professores estão receptivos ao trabalho desenvolvido pela equipa?</p> <p>(76) Na sua opinião a equipa desenvolve o seu trabalho de forma independente?</p> <p>(77) Na sua opinião os objetivos da autoavaliação e o plano de trabalho da equipa têm sido clarificados pela equipa ou pelas lideranças aos professores?</p> <p>(78) Na sua opinião o processo de autoavaliação tem sido negociado com os atores escolares? Tem existido uma decisão partilhada sobre as áreas e os domínios de avaliação? Qual a participação dos atores na definição das dimensões e domínios a avaliar? Qual a participação dos atores na definição dos procedimentos e dos instrumentos a utilizar no processo de autoavaliação?</p> <p>(79) Considera que na escola tem existido um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação? Quais os motivos (para sim ou não)? E dos restantes</p>

	<p>(9,10,11,12,13,14) Conhecer a percepção do interlocutor relativamente ao <b>modo como os diferentes atores se apropriam dos resultados da autoavaliação</b> e da AEE e as tipologias de reflexão desenvolvidas.</p> <p>(15,16,17) Conhecer os <b>papéis dos diferentes atores no processo de conceção, implementação e monitorização dos planos de ação para a melhoria.</b></p>	<p>atores escolares?</p> <p>(80) Como é que tomou conhecimento do relatório da autoavaliação da escola/agrupamento? O relatório foi discutido e analisado no Departamento a que pertence? Que processos de discussão e reflexão se desenvolveram?</p> <p>(81) Como é que interpretou o relatório da autoavaliação da escola/agrupamento?</p> <p>(82) Como é que tomou conhecimento do relatório da AEE?</p> <p>(83) Como é que interpretou relatório da AEE? Concorda com os pontos fracos e fortes e as apreciações apresentadas no relatório?</p> <p>(84) O relatório da AEE foi divulgado junto da comunidade educativa? Que processos de discussão e reflexão se desenvolveram?</p> <p>(85) Considera que a AEE teve alguma influência na recetividade dos professores relativamente ao processo de autoavaliação da escola?</p> <p>(86) Face aos resultados da avaliação interna e externa, tem participado na elaboração e implementação de planos de ação que possibilitem a melhoria da escola? (Caso a resposta seja afirmativa – de que modo? ; caso a resposta seja negativa- porquê?)</p> <p>(87) Os professores têm sido envolvidos na elaboração, implementação e monitorização dos planos de ação para a melhoria da escola/agrupamento? De que modo? E na divulgação dos resultados dos planos de ação? Como?</p> <p>(88) Como avalia a recetividade dos professores relativamente aos planos de ação para a melhoria implementados (conformidade, aceitação, colaboração, apreensão, compromisso, responsabilização, resistência)</p>
<p>IV</p> <p><b>Opinião dos entrevistados</b></p>	<p>(1,2) Conhecer a percepção do interlocutor sobre o <b>modo como a escola utilizou os resultados da avaliação interna e da avaliação externa.</b></p>	<p>(38) Na sua opinião quem são os principais utilizadores dos resultados da autoavaliação e da avaliação externa?</p> <p>(39) Na sua opinião a avaliação interna e externa têm</p>

<p>sobre as mudanças pedagógicas e organizacionais face aos processos de autoavaliação e de avaliação externa</p>	<p>(3,4,5,6) Conhecer a percepção do interlocutor sobre a <b>natureza das mudanças pedagógicas e curriculares em resultado da avaliação interna e externa da escola.</b></p>	<p>contribuído para a melhoria das práticas de ensino? (Em caso afirmativo, de que modo? Em caso negativo, porquê?)</p> <p>(40) Considera importante que a escola face aos resultados da avaliação interna e externa desenvolva mecanismos de supervisão e acompanhamento das práticas de sala de aula? Porquê? Que mecanismos?</p> <p>(41) Que medidas foram tomadas pela escola ao nível pedagógico e curricular em consequência da avaliação interna e externa?</p> <p>(42) Em caso afirmativo, que mudanças se verificam na escola/agrupamento, ao nível pedagógico e curricular ? (apresento uma lista com algumas possíveis mudanças):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>xliv. A escola alterou/melhorou os mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino?</li> <li>xlvi. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de contextualização do currículo tendo em conta o percurso escolar dos alunos?</li> <li>xlvii. A escola alterou/melhorou os seus mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas de sala de aula?</li> <li>xlviii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de cooperação entre os docentes ao nível do desenvolvimento dos Projetos Curriculares de Turma?</li> <li>xlix. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos a nível da diferenciação pedagógica e dos apoios educativos prestados aos alunos? <ul style="list-style-type: none"> <li>i. A escola alterou/melhorou as suas práticas através da identificação/utilização de metodologias ativas e experimentais no ensino e na aprendizagem?</li> <li>ii. A escola alterou/melhorou os procedimentos a nível da monitorização e avaliação das aprendizagens dos alunos?</li> <li>iii. A escola alterou/melhorou as suas práticas através do desenvolvimento de projetos e atividades que contemplam quer os saberes práticos e profissionais, quer os saberes artísticos dos alunos.</li> <li>iiii. Os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no discurso interno?</li> <li>liv. Outras (solicitar ao interlocutor a indicação de</li> </ul> </li> </ul>
---	--	---



	<p>(8) Conhecer as percepções do interlocutor relativamente ao <b>contributo da avaliação interna e da avaliação externa para a melhoria organizacional da escola.</b></p> <p>(9,10) Conhecer a percepção do interlocutor sobre <b>natureza das mudanças organizacionais em resultado da avaliação interna e externa da escola</b></p>	<p>outras mudanças que se verifiquem)</p> <p>(43) Considera ter existido alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta? (Em caso afirmativo, de que modo?)</p> <p>(44) Na sua opinião a avaliação interna e externa têm contribuído para a melhoria do funcionamento organizacional da escola? (Em caso afirmativo de que modo?)</p> <p>(45) Que medidas foram tomadas pela escola ao nível funcionamento organizacional em consequência da avaliação interna e externa?</p> <p>(46) Em consequência da avaliação interna e externa que mudanças, ao nível organizacional se verificam na escola/agrupamento? (apresento uma lista com algumas possíveis mudanças):</p> <p>xxix. A escola alterou/melhorou os documentos orientadores da atividade educativa: PEE, PCE, PAA, PCTs?</p> <p>xxx. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de planeamento da atividade educativa?</p> <p>xxxi. A escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola?</p> <p>xxxii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de constituição de turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço?</p> <p>xxxiii. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos e práticas de organização e afetação de recursos humanos e materiais?</p> <p>xxxiv. A escola alterou/melhorou os seus procedimentos de avaliação do desempenho e gestão das competências (ao nível do plano de formação) do pessoal docente e não docente?</p> <p>xxxv. A escola alterou/melhorou os seus circuitos de informação e comunicação interna e externa?</p> <p>lv. Outras (solicitar ao interlocutor a indicação de outras mudanças que se verifiquem)</p>
<p><b>Opinião dos entrevistados sobre os fatores externos e internos que têm facilitado</b></p>	<p>(1,2) Conhecer os <b>fatores externos e internos facilitadores e/ou impeditivos ao desenvolvimento de dinâmicas e práticas sustentadas de autoavaliação</b></p>	<p>(26) Quais os fatores que têm facilitado o desenvolvimento pela escola de práticas de autoavaliação?</p> <p>(27) Quais os fatores que têm impedido e/ou dificultado o desenvolvimento pela escola de</p>

<p><b>ou dificultado a construção de uma “cultura de avaliação” na escola?</b></p>	<p>(3,4,5) Conhecer os <b>fatores externos e internos facilitadores e/ou impeditivos ao desenvolvimento de dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação para a melhoria</b></p>	<p>práticas de autoavaliação organizadas, contínuas e regulares?</p> <p>(28) Quais aos fatores que têm impedido e/ou dificultado o desenvolvimento pela escola de dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação que possibilitem a melhoria da escola?</p> <p>(29) Quais os aspetos que na sua opinião poderão potenciar a existência de uma “cultura de avaliação” na escola?</p> <p>(30) De que modo a AEE poderá potenciar essa “cultura de avaliação”? Na sua opinião para que serve a AEE?</p>
--	---	--

## Guião da Entrevista Elemento Não docente

<b>Guião 6</b>	<b>Elemento Não docente</b>
----------------	-----------------------------

Blocos	Objetivos específicos	Formulário de questões
<p style="text-align: center;"><b>I</b></p> <p><b>Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado</b></p>	<p>(6) Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado</p>	<p>z) Informar sobre o tema e os objetivos do trabalho;                      aa) Solicitar a colaboração do entrevistado;                      bb) Assegurar o anonimato das opiniões                      cc) Garantir informação sobre o resultado da investigação;                      dd) Pedir autorização para gravar a entrevista.</p>
<p style="text-align: center;"><b>II</b></p> <p><b>Opinião dos entrevistados sobre o processo autoavaliação e o processo de avaliação externa da escola (AEE)</b></p>	<p>(1,2) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente ao <b>processo de autoavaliação</b> da escola.</p> <p>(3,4) Conhecer a perceção do interlocutor sobre as <b>formas de participação dos diversos atores</b> no processo de autoavaliação da escola.</p> <p>(5,6) Conhecer a perceção do interlocutor relativamente ao <b>modo como os diferentes atores se apropriam dos resultados da autoavaliação</b>.</p> <p>(7) Conhecer a perceção do interlocutor sobre a <b>natureza das mudanças em resultado da avaliação interna da escola</b>.</p>	<p>(57) Considera importante que a escola/agrupamento desenvolva um processo de autoavaliação? Porquê?</p> <p>(58) Na sua opinião para que serve a autoavaliação da escola?</p> <p>(59) Tem conhecimento de que a escola desenvolve um processo de autoavaliação? Como é que tomou conhecimento desse processo?</p> <p>(60) Como chefe dos serviços de administração escolar tem sido solicitada(o) a participar no processo de autoavaliação? De que modo? Em que momentos?</p> <p>(61) Teve conhecimento dos resultados do processo de autoavaliação da escola?</p> <p>(62) Como avalia a receptividade do pessoal não docente (assistentes técnicos) ao processo de autoavaliação da escola?</p> <p>(63) Os serviços de administração escolar mudaram algum aspeto do seu funcionamento e organização em consequência do processo de autoavaliação da escola?</p>

	<p>(8,9,10) Conhecer as percepções do interlocutor relativamente ao <b>processo de avaliação externa</b> da escola.</p> <p>(11,12,13) Conhecer a percepção do interlocutor relativamente ao <b>modo como os diferentes atores se apropriam dos resultados da avaliação externa</b> da escola.</p> <p>(14) Conhecer a percepção do interlocutor sobre a <b>natureza das mudanças em resultado da avaliação externa</b> da escola.</p>	<p>(64) Na sua opinião para que serve a AEE?</p> <p>(65) Como avalia o processo de AEE que ocorreu na escola? Considera que os aspetos avaliados são os mais importantes da vida da escola?</p> <p>(66) Na sua opinião os aspetos avaliados pela equipa da AEE são aqueles que melhor traduzem o trabalho dos serviços de administração escolar?</p> <p>(67) Teve conhecimento do relatório da AEE? Como?</p> <p>(68) Concorde com as apreciações que constam no relatório da AEE, nomeadamente com os pontos fracos e fortes apontados?</p> <p>(69) Como avalia a receptividade do pessoal não docente (assistentes técnicos) ao processo de avaliação externa da escola?</p> <p>(70) Os serviços de administração escolar mudaram algum aspeto do seu funcionamento e organização em consequência do processo de AEE?</p>
--	--	---

## Guião da Entrevista Aluno

Guião 7	Aluno
---------	-------

Blocos	Objetivos específicos	Formulário de questões
I <b>Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado</b>	(7) Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado	<p>ee) Informar sobre o tema e os objetivos do trabalho;</p> <p>ff) Solicitar a colaboração do entrevistado;</p> <p>gg) Assegurar o anonimato das opiniões</p> <p>hh) Garantir informação sobre o resultado da investigação;</p> <p>ii) Pedir autorização para gravar a entrevista.</p>
II <b>Opinião dos entrevistados sobre o processo autoavaliação e o processo de avaliação externa da escola (AEE)</b>	<p>(1,2,3,4) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente ao <b>processo de avaliação externa</b> da escola.</p> <p>(5) Conhecer a perceção do interlocutor relativamente ao <b>modo como os diferentes atores se apropriam dos resultados da avaliação externa</b> da escola.</p> <p>(6) Conhecer a perceção do interlocutor sobre a <b>natureza das mudanças em resultado da avaliação externa</b> da escola.</p> <p>(7,8,9) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente ao <b>processo de autoavaliação</b> da escola.</p>	<p>(71) Tens conhecimento de que a escola foi sujeita a um processo de avaliação externa? Quem te informou?</p> <p>(72) Participaste nos painéis da AEE? Conheces algum aluno que tenha participado nos painéis da AEE?</p> <p>(73) Na tua opinião para que serve a AEE? Consideras importante que a escola seja sujeita a um processo de avaliação externa?</p> <p>(74) Na tua opinião as questões que te foram colocadas pelos avaliadores da equipa da AEE têm a ver com a vida da escola e com as necessidades dos alunos?</p> <p>(75) Tiveste conhecimento dos resultados da AEE? Como?</p> <p>(76) Consideras que se verificou alguma mudança na escola em consequência do processo de avaliação externa da escola?</p> <p>(77) Sabes o que é o processo de autoavaliação da escola?</p> <p>(78) Tens conhecimento de que a escola desenvolve</p>

	<p>(11) Conhecer a percepção do interlocutor sobre as <b>formas de participação dos diversos atores</b> no processo de autoavaliação da escola.</p> <p>(12) Conhecer a percepção do interlocutor relativamente ao <b>modo como os diferentes atores se apropriam dos resultados da autoavaliação</b>.</p> <p>(13) Conhecer a percepção do interlocutor sobre a <b>natureza das mudanças em resultado da avaliação interna da escola</b>.</p>	<p>um processo de autoavaliação? Como é que tiveste conhecimento desse processo? Quem te informou?</p> <p>(79) Consideras importante que a escola/agrupamento desenvolva um processo de autoavaliação? Porquê?</p> <p>(80) Na tua opinião para que serve a autoavaliação da escola?</p> <p>(81) Tens sido solicitada(o) a participar no processo de autoavaliação? De que modo? Em que momentos?</p> <p>(82) Tiveste conhecimento dos resultados do processo de autoavaliação da escola? Como?</p> <p>(83) Consideras que se verificou alguma mudança na escola em consequência do processo de autoavaliação da escola?</p>
--	--	---

## Guião da Entrevista Representante dos pais e EE

Guião 8	Representante dos pais e EE	
Blocos	Objetivos específicos	Formulário de questões
<b>I</b>  <b>Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado</b>	(8) Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado	jj) Informar sobre o tema e os objetivos do trabalho; kk) Solicitar a colaboração do entrevistado; ll) Assegurar o anonimato das opiniões mm) Garantir informação sobre o resultado da investigação; nn) Pedir autorização para gravar a entrevista.
<b>II</b>  <b>Opinião dos entrevistados sobre o processo autoavaliação e o processo de avaliação externa da escola (AEE)</b>	<p>(2,3) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente ao <b>processo de autoavaliação</b> da escola.</p> <p>(1,4) Conhecer a perceção do interlocutor sobre as <b>formas de participação dos diversos atores</b> no processo de autoavaliação da escola.</p> <p>(5,6) Conhecer a perceção do interlocutor relativamente ao <b>modo como os diferentes atores se apropriam dos resultados da autoavaliação</b>.</p> <p>(7,8) Conhecer a perceção do interlocutor sobre a <b>natureza das mudanças em resultado da avaliação interna da escola</b>.</p>	<p>(84) Como representante dos pais tem conhecimento de que a escola desenvolve um processo de autoavaliação? Como é que teve conhecimento desse processo?</p> <p>(85) Considera importante que a escola/agrupamento desenvolva um processo de autoavaliação? Porquê?</p> <p>(86) Na sua opinião para que serve a autoavaliação da escola?</p> <p>(87) Como representante dos pais tem sido solicitada(o) a participar no processo de autoavaliação? De que modo? Em que momentos?</p> <p>(88) Teve conhecimento dos resultados do processo de autoavaliação da escola?</p> <p>(89) Como é que interpreta os resultados identificados nos relatórios?</p> <p>(90) Tem conhecimento das medidas adotadas pela escola para superar os pontos fracos?</p> <p>(91) Considera que se verificou alguma mudança na escola em consequência do processo de autoavaliação</p>

	<p>(9,10,11) Conhecer as percepções do interlocutor relativamente ao <b>processo de avaliação externa</b> da escola.</p> <p>(12,13,14) Conhecer a percepção do interlocutor relativamente ao <b>modo como os diferentes atores se apropriam dos resultados da avaliação externa</b> da escola.</p> <p>(15,16,17) Conhecer a percepção do interlocutor sobre a <b>natureza das mudanças em resultado da avaliação externa</b> da escola.</p>	<p>da escola?</p> <p>(92) Como representante dos pais participou nos painéis da AEE?</p> <p>(93) Na sua opinião para que serve a AEE?</p> <p>(94) Na sua opinião as questões que lhe foram colocadas pelos avaliadores da equipa da AEE traduzem as preocupações dos pais relativamente prestação de serviço educativo por parte da escola e têm a ver com as necessidades dos alunos?</p> <p>(95) Teve conhecimento dos resultados da AEE? Como?</p> <p>(96) Concorda com os pontos fracos e os pontos fortes apontados no relatório da AEE?</p> <p>(97) Considera importante que a escola supere os pontos fracos apontados? Porquê?</p> <p>(98) Tem conhecimento das medidas adotadas pela escola para superar os pontos fracos?</p> <p>(99) Considera que se verificou alguma mudança na escola em consequência do processo de autoavaliação da escola?</p> <p>(100) Considera esta escola uma boa escola?</p>
--	---	--



## **APÊNDICE F**

### **Grelhas de categorização resultante da análise de conteúdo das entrevistas**

## Grelhas de categorização resultante da análise de conteúdo das entrevistas

### Domínio: A finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Conceções sobre a Avaliação Externa das Escolas (AEE)</b>	<b>A</b>	A.1 Melhoria da escola
		A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)
		A.3 Concorrência entre as escolas
		A.4 Assegura a legitimidade social da escola
		A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem
		A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores
<b>Conceções sobre a autoavaliação</b>	<b>B</b>	B.1 Melhoria da escola
		B.2 Conhecimento da escola
		B.3 Conformidade institucional
		B.4 Processo de responsabilização dos atores
		B.5 Procura de legitimidade social da escola
		B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem
		B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores

**Domínio: O processo de Avaliação Externa (AEE) na escola/ agrupamento**

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>A decisão de participação na AEE</b>	<b>C</b>	C.1 Iniciativa da decisão
		C.2 Motivos da decisão
		C.3 Estruturas envolvidas na decisão
		C.4 Informação prestada sobre a realização da AEE
<b>Reação dos diferentes atores à visita da AEE</b>	<b>D</b>	D.1 Atitudes dos atores intervenientes nos painéis
		D.2 Atitudes dos restantes atores
		D.3 Alteração de rotinas
		D.4 Manutenção das rotinas
<b>Envolvimento dos diferentes atores</b>	<b>E</b>	E.1 Participação dos atores
		E.2 Seleção dos participantes nos painéis
<b>Os domínios da AEE</b>	<b>F</b>	F.1 Concordância
		F.2 Discordância
<b>A atuação da equipa avaliativa</b>	<b>G</b>	G.1 Verificação da conformidade legal e normativa
		G.2 Valorização das opiniões dos atores e do contexto
		G.3 Atitude formativa
		G.4 Isenção

**Domínio: Os resultados da AEE**

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Apropriação pelos atores educativos dos resultados</b>	<b>H</b>	H.1 Divulgação dos resultados
		H.2 Processos de reflexão sobre os resultados
		H.3 Principais utilizadores dos resultados
<b>O relatório da AEE</b>	<b>I</b>	I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes
		I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento
		I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento

**Domínio: A utilização dos resultados da AEE**

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento</b>	<b>J</b>	J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo
		J.2 Medidas adotadas na organização e gestão
		J.3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação

**Domínio: O processo de autoavaliação da escola/ agrupamento**

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>A decisão sobre a necessidade da autoavaliação</b>	<b>K</b>	K.1 Iniciativa da decisão
		K.2 Motivos da decisão
		K.3 Estruturas envolvidas na decisão (legitimação)
<b>A equipa de autoavaliação</b>	<b>L</b>	L.1 Critérios de constituição da equipa
		L.2 Composição da equipa
		L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade
		L.4 Imagem transmitida pela equipa
		L.5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas
		L.6 Formação
		L.7 Motivação/satisfação
<b>Os domínios e os campos de análise da autoavaliação</b>	<b>M</b>	M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação
		M.2 Influência da AEE
		M.3 Os instrumentos e o processo de recolha – dinâmicas de implementação e sustentação
		M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)
		M.5 Articulação com as práticas de sala de aula
<b>Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação</b>	<b>N</b>	N.1 Órgãos e estruturas envolvidos
		N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, reciprocidade, cumprimento, resistência)
<b>Facilidades / Constrangimentos ao processo de autoavaliação</b>	<b>O</b>	O.1 Fatores internos facilitadores
		O.2 Fatores externos facilitadores
		O.3 Constrangimentos internos
		O.4 Constrangimentos externos

**Domínio: Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola/  
agrupamento**

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Interpretação dos resultados do Relatório da Autoavaliação</b>	<b>P</b>	P.1 Permite a melhoria das práticas de sala de aula
		P.2 Permite a melhoria da gestão organizacional
		P.3 Permite preparação para a Avaliação Externa
		P.4 Permite a melhoria da credibilidade da escola/agrupamento
		P.5 Questionamento sobre o seu valor e sentido (ritual de legitimação da eficiência da escola)
<b>Reflexão sobre os resultados</b>	<b>Q</b>	Q.1 Divulgação dos resultados da autoavaliação
		Q.2 Principais utilizadores dos resultados
<b>Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento</b>	<b>R</b>	R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria
		R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE
		R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão
		R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula
		R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação
		R.6 Os resultados dos planos de melhoria

## Domínio: Mudanças sentidas na escola/agrupamento

Categories	Código	Subcategorias
<b>Mudanças no processo de autoavaliação</b>	<b>S</b>	S.1 Planeamento do processo de autoavaliação
		S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação
		S.3 Participação dos atores no processo de autoavaliação
		S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação
		S.5 Construção do Plano de Melhoria
		S.5 Outras Mudanças
<b>Mudanças pedagógicas</b>	<b>T</b>	T.1 Processo de ensino aprendizagem
		T.2 Na relação pedagógica professor /alunos
		T.3 Processo de avaliação das aprendizagens
		T.4 Resultados dos alunos
		T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos
		T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula
		T.7 Outras Mudanças
<b>Mudanças curriculares</b>	<b>U</b>	U.1 Articulação curricular
		U.2 Contextualização do currículo
		U.3 Outras Mudanças
<b>Mudanças organizacionais</b>	<b>V</b>	V.1 Planeamento e execução da ação educativa (PEE, PC, PAA, RI)
		V.2 Trabalho colaborativo
		V.3 Formação centrada na escola
		V.4 Estruturas organizativas/ Procedimentos organizativos
		V.5 Outras Mudanças
<b>Agentes indutores</b>		W.1 A AEE

<b>das mudanças</b>	<b>W</b>	W.2 A autoavaliação
		W.3 A concorrência entre as escolas
		W.4 Os rankings dos resultados escolares
		W.5 Outros Fatores
<b>Motivos indutores da decisão de mudança</b>	<b>X</b>	X.1 Conformidade institucional
		X.2 Procura da legitimidade social da escola
		X.3 Melhoria dos resultados dos alunos
		X.4 Melhoria dos processos de ensino
		X.5 Melhoria das estruturas organizativas
<b>Constrangimentos à decisão de mudança</b>	<b>Y</b>	Y.1 Internos
		Y.2 Externos
<b>Influência dos processos avaliativos nos processos de mudanças</b>	<b>Z</b>	Z.1 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças do processo autoavaliação
		Z. 2 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças pedagógicas
		Z.3 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças curriculares
		Z. 4 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças organizacionais
		Z.5 Influência da AEE ao nível das mudanças do processo autoavaliação
		Z. 6 Influência da AEE ao nível das mudanças pedagógicas
		Z.7 Influência da AEE ao nível das mudanças curriculares
		Z. 8 Influência da AEE ao nível das mudanças organizacionais



## **APÊNDICE G**

**Grelha de categorização resultante da análise de conteúdo do grupo focal  
(*Focus Group*)**

## Grelha de categorização resultante da análise de conteúdo da sessão de grupo focal

### Domínio: A finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Conceções sobre a Avaliação Externa das Escolas (AEE)</b>	<b>A</b>	A.1 Melhoria da escola
		A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)
		A.3 Concorrência entre as escolas
		A.4 Assegura a legitimidade social da escola
		A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem
		A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores
<b>Conceções sobre a autoavaliação</b>	<b>B</b>	B.1 Melhoria da escola
		B.2 Conhecimento da escola
		B.3 Conformidade institucional
		B.4 Processo de responsabilização dos atores
		B.5 Procura de legitimidade social da escola
		B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem
		B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores

**Domínio: Os resultados da AEE**

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Apropriação pelos atores educativos dos resultados</b>	<b>H</b>	H.1 Divulgação dos resultados
		H.2 Processos de reflexão sobre os resultados
		H.3 Principais utilizadores dos resultados
<b>O relatório da AEE</b>	<b>I</b>	I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes
		I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento
		I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento

**Domínio: A utilização dos resultados da AEE**

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento</b>	<b>J</b>	J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo
		J.2 Medidas adotadas na organização e gestão
		J.3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação

**Domínio: O processo de autoavaliação da escola/ agrupamento**

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>A decisão sobre a necessidade da autoavaliação</b>	<b>K</b>	K.1 Iniciativa da decisão
		K.2 Motivos da decisão
		K.3 Estruturas envolvidas na decisão (legitimação)
<b>A equipa de autoavaliação</b>	<b>L</b>	L.1 Critérios de constituição da equipa
		L.2 Composição da equipa
		L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade
		L.4 Imagem transmitida pela equipa
		L.5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas
		L.6 Formação
		L.7 Motivação/satisfação
<b>Os domínios e os campos de análise da autoavaliação</b>	<b>M</b>	M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação
		M.2 Influência da AEE
		M.3 Os instrumentos e o processo de recolha – dinâmicas de implementação e sustentação
		M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)
		M.5 Articulação com as práticas de sala de aula
<b>Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação</b>	<b>N</b>	N.1 Órgãos e estruturas envolvidos
		N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, reciprocidade, cumprimento, resistência)
<b>Facilidades / Constrangimentos ao processo de autoavaliação</b>	<b>O</b>	O.1 Fatores internos facilitadores
		O.2 Fatores externos facilitadores
		O.3 Constrangimentos internos
		O.4 Constrangimentos externos

**Domínio: Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola/  
agrupamento**

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Interpretação dos resultados do Relatório da Autoavaliação</b>	<b>P</b>	P.1 Permite a melhoria das práticas de sala de aula
		P.2 Permite a melhoria da gestão organizacional
		P.3 Permite preparação para a Avaliação Externa
		P.4 Permite a melhoria da credibilidade da escola/agrupamento
		P.5 Questionamento sobre o seu valor e sentido (ritual de legitimação da eficiência da escola)
<b>Reflexão sobre os resultados</b>	<b>Q</b>	Q.1 Divulgação dos resultados da autoavaliação
		Q.2 Principais utilizadores dos resultados
<b>Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento</b>	<b>R</b>	R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria
		R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE
		R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão
		R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula
		R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação
		R.6 Os resultados dos planos de melhoria

## Domínio: Mudanças sentidas na escola/agrupamento

Categories	Código	Subcategorias
<b>Mudanças no processo de autoavaliação</b>	<b>S</b>	S.1 Planeamento do processo de autoavaliação
		S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação
		S.3 Participação dos atores no processo de autoavaliação
		S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação
		S.5 Construção do Plano de Melhoria
		S.5 Outras Mudanças
<b>Mudanças pedagógicas</b>	<b>T</b>	T.1 Processo de ensino aprendizagem
		T.2 Na relação pedagógica professor /alunos
		T.3 Processo de avaliação das aprendizagens
		T.4 Resultados dos alunos
		T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos
		T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula
		T.7 Outras Mudanças
<b>Mudanças curriculares</b>	<b>U</b>	U.1 Articulação curricular
		U.2 Contextualização do currículo
		U.3 Outras Mudanças
<b>Mudanças organizacionais</b>	<b>V</b>	V.1 Planeamento e execução da ação educativa (PEE, PC, PAA, RI)
		V.2 Trabalho colaborativo
		V.3 Formação centrada na escola

		V.4 Estruturas organizativas/ Procedimentos organizativos
		V.5 Outras Mudanças
<b>Agentes indutores das mudanças</b>	<b>W</b>	W.1 A AEE
		W.2 A autoavaliação
		W.3 A concorrência entre as escolas
		W.4 Os rankings dos resultados escolares
		W.5 Outros Fatores
<b>Motivos indutores da decisão de mudança</b>	<b>X</b>	X.1 Conformidade institucional
		X.2 Procura da legitimidade social da escola
		X.3 Melhoria dos resultados dos alunos
		X.4 Melhoria dos processos de ensino
		X.5 Melhoria das estruturas organizativas
<b>Constrangimentos à decisão de mudança</b>	<b>Y</b>	Y.1 Internos
		Y.2 Externos

## **APÊNDICE H**

**Grelha de categorização resultante da análise de conteúdo dos relatórios  
da AEE**



## Grelha para análise de conteúdo do relatório da AEE

### Domínio: Capacidade de autorregulação e melhoria da escola/ agrupamento

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Debilidades ao nível do processo de autoavaliação e de melhoria da escola</b>	<b>A</b>	A.1 Participação dos atores no processo de autoavaliação
		A.2 Recolha tratamento e divulgação da informação
		A.3 Impacto da autoavaliação
		A.4 Consolidação e alargamento do processo
		A.5 Sustentabilidade do processo
<b>Potencialidades ao nível do processo de autoavaliação e de melhoria da escola</b>	<b>B</b>	B.1 Participação dos atores no processo de autoavaliação
		B.2 Recolha tratamento e divulgação da informação
		B.3 Impacto da autoavaliação
		B.4 Consolidação e alargamento do processo
		B.5 Sustentabilidade do processo

### Domínio: Prestação do serviço educativo

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Debilidades ao nível da prestação do serviço educativo</b>	<b>C</b>	C.1 Articulação e sequencialidade
		C.2 Acompanhamento da prática letiva em sala de aula
		C.3 Diferenciação e apoios
		C.4 Outros
<b>Potencialidades ao nível da prestação do serviço educativo</b>	<b>D</b>	D.1 Articulação e sequencialidade
		D.2 Acompanhamento da prática letiva em sala de aula
		D.3 Diferenciação e apoios
		D.4 Outros

### Domínio: Organização e gestão escolar

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Debilidades ao nível da Organização e gestão escolar</b>	<b>E</b>	E.1 Conceção, planeamento e desenvolvimento da ação
		E.2 Gestão de recursos humanos
		E.3 Gestão de recursos materiais e financeiros
		E.4 Participação dos pais e outros elementos da comunidade
		E.5 Outros
<b>Potencialidades ao nível da Organização e gestão escolar</b>	<b>F</b>	F.1 Conceção, planeamento e desenvolvimento da ação
		F.2 Gestão de recursos humanos
		F.3 Gestão de recursos materiais e financeiros
		F.4 Participação dos pais e outros elementos da comunidade
		F.5 Outros

### Domínio: Liderança

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Debilidades no âmbito da liderança</b>	<b>G</b>	G.1 Visão e estratégia
		G.2 Motivação e empenho
		G.3 Abertura à inovação
		G.4 Parcerias e protocolos
<b>Potencialidades no âmbito da liderança</b>	<b>H</b>	H.1 Visão e estratégia
		H.2 Motivação e empenho
		H.3 Abertura à inovação
		H.4 Parcerias e protocolos

**Domínio: Resultados escolares**

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Debilidades no âmbito dos resultados escolares</b>	<b>I</b>	I.1 Sucesso Académico
<b>Potencialidades no âmbito dos resultados escolares</b>	<b>J</b>	J.1 Sucesso Académico

***ESCOLA AGI***

## **APÊNDICE I**

### **Escola AG1 – Categorização dos dados da análise de conteúdo das entrevistas**

## Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores<sup>1</sup>

### Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

#### CATEGORIA: A-Conceções sobre a Avaliação Externa das Escolas (AEE)

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>A.1 Melhoria da escola</b>	-Olhar externo que complementa o interno.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Instrumento de orientação para a melhoria dos pontos fracos.	<b>E1, E5, ND</b>	<b>3</b>
	-Instrumento de orientação ao processo de autoavaliação.	<b>E2, EE</b>	<b>2</b>
	-Instrumento de orientação para a melhoria em caso de autonomia da escola.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de conhecimento da escola através do olhar externo.	<b>EE, ND</b>	<b>2</b>
	-Instrumento de orientação à “reflexão” interna.	<b>EE</b>	<b>1</b>
<b>A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)</b>	-Instrumento de regulação em consequência da pressão institucional.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>5</b>
	-Instrumento de controlo e prestação de contas – pressão institucional da IGEC.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>4</b>
<b>A.3 Concorrência entre as escolas</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>A.4 Assegura a legitimidade social da escola</b>	-Instrumento de legitimação da ação da escola face à concorrência da escola secundária.	<b>E1</b>	<b>1</b>

<sup>1</sup> A cada entrevista foi atribuído um código, sendo que à entrevista do(a) diretor(a) corresponde o código E1, à entrevista do(a) coordenador(a) da equipa de autoavaliação o código E2, à entrevista do presidente do conselho geral o código E3, à entrevista do coordenador de departamento curricular o código E4, à entrevista do elemento representante dos docentes no conselho geral o código E5, à entrevista do elemento representante dos alunos no conselho geral ou na equipa de autoavaliação o código AL, à entrevista do elemento representante do pessoal não docente no conselho geral ou na equipa de autoavaliação o código ND, à entrevista do elemento representante dos pais e EE no conselho geral ou na equipa de autoavaliação o código EE. Importa relembrar que as questões efetuadas a cada um destes entrevistados não foram integralmente as mesmas.

<b>A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	-Instrumento sem relevância face à falta de autonomia para melhoria dos pontos fracos.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>

**CATEGORIA: B-Conceções sobre a autoavaliação**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>B.1 Melhoria da escola</b>	-Instrumento de melhoria a nível global da escola.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>B.2 Conhecimento da escola</b>	-Instrumento de identificação de problemas exequíveis pela escola.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de conhecimento da escola através de um olhar interno viciado.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de conhecimento da escola para orientação do funcionamento organizacional.	<b>E4, ND</b>	<b>2</b>
<b>B.3 Conformidade institucional</b>	-Instrumento de garantia da legitimidade da ação através da conformidade institucional.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-Instrumento cerimonial de ritualização da ação.	<b>E4, EE</b>	<b>2</b>
<b>B.4 Processo de responsabilização dos atores</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>B.5 Procura de legitimidade social da escola</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não se identificaram indicadores.		

**O processo de Avaliação Externa (AEE) na escola/ agrupamento****CATEGORIA: C- A decisão de participação na AEE**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>C.1 Iniciativa da decisão</b>	-Através de indicação da IGE (embora anteriormente tivesse existido a candidatura da escola).	<b>E1, E3</b>	<b>2</b>
<b>C.2 Motivos da decisão</b>	-O projeto de intervenção da diretora.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Anulação da candidatura da escola devido às obras de melhoramento da escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Obrigatoriedade legal e a necessidade de melhorar.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>C.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	-Apresentação ao conselho geral da decisão da IGE.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>C.4 Informação prestada sobre a realização da AEE</b>	Não se identificaram indicadores.		



**CATEGORIA: D-Reação dos diferentes atores à visita da AEE**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>D.1 Atitudes dos atores intervenientes nos painéis</b>	-Constrangimento dos atores dado o caráter inspetivo da AEE.	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
	-Algum cuidado por parte dos pais em não desvalorizar a imagem da escola.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Algum receio dos encarregados de educação em fazer apreciações negativas dada as relações assimétricas de poder.	<b>EE</b>	<b>2</b>
<b>D.2 Atitudes dos restantes atores</b>	-Desvalorização pela generalidade dos professores do processo de avaliação externa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Tensão entre os vários atores dado o peso institucional da IGE.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
<b>D.3 Alteração de rotinas</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>D.4 Manutenção das rotinas</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: E-Envolvimento dos diferentes atores**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>E.1 Participação dos atores</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>E.2 Seleção dos participantes nos painéis</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: G-A atuação da equipa avaliativa**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>G.1 Verificação da conformidade legal e normativa</b>	-Atitude de controlo e verificação da conformidade da ação da escola.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>5</b>
<b>G.2 Valorização das opiniões dos atores e do contexto</b>	-Falta de valorização em alguns dos fatores avaliados do contexto dos atores.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Valorização do trabalho da equipa apesar do processo se encontrar numa fase incipiente.	<b>ND</b>	<b>1</b>
<b>G.3 Atitude formativa</b>	-Ausência de uma atitude formativa por parte dos avaliadores.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>G.4 Isenção</b>	-A subjetividade dos avaliadores face ao caráter subjetivo da avaliação.	<b>E3</b>	<b>2</b>

## Os resultados da AEE

### CATEGORIA: H-Apropriação pelos atores educativos dos resultados

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>H.1 Divulgação dos resultados</b>	-Discussão dos resultados nos órgãos da escola, em alguns departamentos e grupos.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>4</b>
	-Entrega do relatório pela direção à equipa de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Falta de divulgação do relatório da AEE pelo pessoal não docente.	<b>ND</b>	<b>1</b>
	-Envio pela diretora do relatório da AEE à associação de pais	<b>EE</b>	<b>1</b>
	Envio do relatório da AEE pela associação de pais a alguns dos pais.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Envio do relatório por e-mail aos elementos do conselho geral.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-O relatório da AEE não foi discutido no conselho geral.	<b>EE</b>	<b>1</b>
<b>H.2 Processos de reflexão sobre os resultados</b>	-Falta de uma reflexão crítica e interventiva por parte de alguns dos departamentos.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Indicação pelos grupos de algumas medidas de melhoria.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Discussão “pouco exaustiva” do relatório da AEE em reunião de conselho geral.	<b>E3, E5</b>	<b>3</b>
	-Recomendação do conselho geral relativamente a alguns dos pontos fracos da AEE (monitorização do PEE e PAA)	<b>E3</b>	<b>1</b>
	- Nas reuniões da equipa constatação apenas das apreciações acerca do processo de autoavaliação.	<b>ND</b>	<b>1</b>
<b>H.3 Principais utilizadores dos resultados</b>	-Desinteresse de alguns departamentos relativamente aos resultados da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Dificuldade dos docentes em conceber ações para melhoria de alguns dos pontos fracos.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de orientação da ação do conselho geral.	<b>E3</b>	<b>1</b>

### CATEGORIA: I- O relatório da AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes</b>	-Discordância da generalidade dos docentes relativamente à “observação de aulas” como ponto fraco.	<b>E1, E2, E3, E4</b>	<b>7</b>

	-Discordância dos órgãos relativamente a alguns dos pontos fracos (observação de aulas e metas do PEE)	<b>E3</b>	<b>3</b>
	-Concordância da equipa de autoavaliação relativamente aos pontos fracos do fator autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Desvalorização dos resultados da AEE devido à dificuldade de exequibilidade de algumas ações de melhoria.	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Concordância do conselho geral com os pontos fracos e fortes.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Concordância com os pontos fracos a nível da inexistência de um plano de ações de melhoria na sequência das avaliações efetuadas.	<b>EE</b>	<b>2</b>
<b>I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento</b>	-Imagem da escola condicionada pela estrutura padronizada do relatório.	<b>EE</b>	<b>1</b>
<b>I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento</b>	-Alguns dos pontos fracos do relatório descredibilizam a escola comparativamente às outras escolas da região.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Ausência de isenção dos avaliadores externos comparativamente às outras escolas da região.	<b>E1</b>	<b>1</b>

## A utilização dos resultados da AEE

### CATEGORIA: J- Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo</b>	-Realização de reuniões de articulação entre os docentes do 1º ciclo e o 2º ciclo.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Implementação pelos grupos disciplinares de algumas medidas para melhoria dos resultados dos exames do 9º ano.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Inexistências de medidas de melhoria no âmbito do acompanhamento e supervisão da prática pedagógica.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>J.2 Medidas adotadas na organização e gestão</b>	-No plano da atitude a intenção da direção de alterar as metas do PEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>J.3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação</b>	Não se identificaram indicadores		

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	-Iniciativa da direção.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>K.2 Motivos da decisão</b>	-Existência anterior de algumas práticas setoriais de avaliação da escola sem continuidade e efeitos.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-Necessidade de conhecer os pontos fracos para melhorar.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A necessidade de melhorar o funcionamento do novo edifício da escola sede.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Proximidade da AEE	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Necessidade de avaliar algumas dinâmicas desenvolvidas pelo agrupamento (AECs).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-A necessidade interna de melhorar e a “pressão” da AEE.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão (legitimação)</b>	-Discussão da tomada de decisão no conselho geral transitório.	<b>E1, E3</b>	<b>2</b>

### CATEGORIA: L-A equipa de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	-Seleção pela diretora do coordenador dada a experiência anterior na avaliação da escola.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Seleção pela diretora do coordenador dada a confiança pessoal, as características pessoais e o conhecimento da escola.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Seleção do coordenador devido ao crédito horário.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Seleção de um docente de cada ciclo de ensino (2 docentes -pré-escolar, e 3º ciclo).	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-Ausência de recomendação do conselho geral para constituição da equipa.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Seleção pela diretora dos diversos elementos da equipa.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Seleção pela diretora do elemento não docente devido ao conhecimento da escola e trabalho desenvolvido.	<b>E1, ND</b>	<b>2</b>
	-Participação do encarregado de educação definida no regulamento interno	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>L 2 Composição da equipa</b>	-Participação de um encarregado de educação na equipa após a AEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>

	-Participação de três docentes.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Participação de um elemento não docente.	<b>E2, ND</b>	<b>2</b>
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	-Centralização do processo de autoavaliação na equipa e reduzido envolvimento dos atores.	<b>E2, E3, E5</b>	<b>5</b>
	-Apenas os encarregados de educação e os alunos foram auscultados no processo.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Elaboração no presente ano letivo do questionário a aplicar ao pessoal docente.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Envio aos delegados de grupo dos questionários a aplicar ao pessoal docente para auscultação da sua opinião.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A equipa limita-se a dar cumprimento ao seu plano de trabalho - atitude de acomodação	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Disfuncionalidade da equipa	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Centralização do trabalho no coordenador da equipa..	<b>ND</b>	<b>2</b>
	-Distribuição através dos diretores de turma dos questionários/autorizações de auscultação da opinião dos EE e dos alunos.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Falta de divulgação do trabalho da equipa à comunidade educativa.	<b>ND, EE</b>	<b>3</b>
	-Ausência de colaboração da associação de pais no processo de autoavaliação da escola (1ª fase).	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Representação na equipa de um elemento da associação de pais apenas após a AEE.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Colaboração ativa do EE elemento da equipa.	<b>E2, EE</b>	<b>3</b>
	-Poder de influência da representante dos encarregados de educação na equipa.	<b>EE</b>	<b>2</b>
	-Pressão do encarregado de educação elemento da equipa para a utilização dos resultados da autoavaliação.	<b>EE</b>	<b>2</b>
-Participação da generalidade dos alunos da amostra na resposta ao questionário de opinião.	<b>EE</b>	<b>1</b>	
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	-Reconhecimento da necessidade de existência da equipa dada a obrigatoriedade legal.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Reconhecimento pelos docentes do esforço e trabalho exaustivo da equipa	<b>E1, E2, E3, E4</b>	<b>4</b>
	-Executantes de uma tarefa burocrática da qual os restantes docentes apoiam, mas “fogem” - ausência de coresponsabilização.	<b>E1, E3</b>	<b>2</b>
<b>L 5 Relação com a Direção e outros</b>	-Independência da equipa relativamente à direção.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>

<b>órgãos/estruturas</b>	-Coordenador da equipa faz depender a continuidade do processo da tomada de decisão da direção-coresponsabilização	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Pressão por parte do coordenador junto da direção relativamente à falta de horário e competências dos elementos da equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Pressão por parte do coordenador junto da direção para integração de um encarregado de educação na equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Plano de ação da equipa aprovado anualmente pela direção (apenas engloba a conceção e aplicação dos instrumentos e a elaboração do relatório).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Reduzido poder de influência da equipa sobre a direção quanto à divulgação e utilização dos resultados da autoavaliação.	<b>E2, EE</b>	<b>3</b>
	-Ausência de recomendações do conselho geral relativamente ao processo.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>L.6 Formação</b>	-Ausência de formação específica no âmbito da avaliação de escolas por parte do coordenador da equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A necessidade de formação não é evidenciada pelos elementos da equipa	<b>EE</b>	<b>1</b>
<b>L.7 Motivação/satisfação</b>	-Desmotivação dos elementos da equipa devido à falta de tempo horário para trabalho conjunto.	<b>E1, E2, ND</b>	<b>3</b>
	-Desmotivação do coordenador da equipa dada a falta de apoio dos restantes elementos da equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Desmotivação da generalidade dos elementos da equipa.	<b>ND</b>	<b>1</b>
	-Aceitação resignada dos trabalhos de autoavaliação por parte dos diversos elementos da equipa.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Motivação da representante dos encarregados de educação face ao papel de “amigo crítico”.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Instrumentalização/encenação da participação dos pais na legitimação da eficácia da ação da escola.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Conhecimento da opinião dos alunos e encarregados de educação acerca da escola.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-A melhoria da escola em prol dos alunos.	<b>E3</b>	<b>1</b>

### CATEGORIA: M-Os domínios e os campos de análise da autoavaliação

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	-Definição das dimensões de análise por isomorfismo com outras escolas.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Seleção do objeto da autoavaliação de forma aleatória e não intencional.	<b>E1</b>	<b>1</b>

	-Seleção do objeto da autoavaliação (1ª fase) teve em conta os interesses imediatos da escola – mudança para o novo edifício.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Incidência do processo nas condições de escolarização dos alunos e nas instalações.	<b>ND</b>	<b>1</b>
	-Incidência dos questionários aplicados aos EE nas dimensões “direção”, “gestão escolar”, “serviços/recursos”, “funcionamento” e “escola”	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Incidência dos questionários aplicados aos alunos nas dimensões: “sala de aula”, “direção” “envolvimento na escola”, “encarregados de educação”, “professor titular”, “assistentes operacionais”, “equipamento/instalações”, “segurança”.	<b>EE</b>	<b>1</b>
<b>M.2 Influência da AEE</b>	-Ausência de influência do referencial da AEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Influência da AEE na conceção de algumas das questões dos questionários aplicados aos alunos	<b>EE</b>	<b>2</b>
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha – dinâmicas de implementação e sustentação</b>	-Inclusão nos questionários dos alunos de indicadores relativos a consumos e bullying em consequência do poder de influência da EE da equipa.	<b>EE</b>	<b>2</b>
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	-Apenas o questionário a ser aplicado aos docentes teve em conta os objetivos gerais e estratégicos do PEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Articulação do processo de autoavaliação com o PEE	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	Não se identificaram indicadores.		

#### **CATEGORIA: N- Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>N.1 Órgãos e estruturas envolvidos</b>	-Divulgação do relatório de autoavaliação (1ª fase) nos departamentos, no conselho geral e direção.	<b>E1, E3, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-Relatório de autoavaliação (2ª fase) ainda não foi apresentado ao conselho geral.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Divulgação do relatório de autoavaliação (2ª fase) apenas em alguns departamentos e grupos disciplinares.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>4</b>
<b>N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, recetividade, cumprimento, resistência)</b>	-Desinteresse da generalidade dos docentes pelo processo.	<b>E1, E2, E3, E4</b>	<b>4</b>
	-Ausência de discussão nos departamentos (mera informação dos docentes).	<b>E4, E5</b>	<b>3</b>
	-Desconhecimento da existência do processo de autoavaliação pela generalidade dos elementos da comunidade educativa.	<b>EE</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA: O- Facilidade/ constrangimentos ao processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>O.1 Fatores internos facilitadores</b>	-Clima de escola assente nas relações de partilha e aprendizagem entre todos.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Aceitação pelos docentes do processo de autoavaliação como um <i>mito racional</i> .	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>O.2 Fatores externos facilitadores</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>O.3 Constrangimentos internos</b>	-Falta de reconhecimento por parte da diretora da necessidade de autoavaliação da organização como um todo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Reduzido envolvimento, por parte da equipa e das lideranças, da comunidade no processo de autoavaliação.	<b>E2, E3, E5</b>	<b>3</b>
	-Falta de empenho por parte das lideranças na implementação de ações de melhoria em consequência dos processos avaliativos.	<b>EE</b>	<b>2</b>
	-Falta de divulgação dos resultados da autoavaliação à comunidade educativa.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Inexistência de tempos no horário da maioria dos elementos da equipa para trabalho conjunto.	<b>E1, E2, ND</b>	<b>3</b>
	-Desmotivação de alguns elementos da equipa dada a falta de disponibilidade horária para a autoavaliação.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Atitude de comodismo e falta de dinâmica por parte da equipa.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Falta de competências técnicas por parte dos elementos da equipa.	<b>E2</b>	<b>3</b>
	-Débil articulação entre a equipa e a direção quanto à divulgação e utilização dos resultados da autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Desmotivação do coordenador da equipa face às características da equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Desinteresse dos docentes pela autoavaliação devido às exigências e pressões do trabalho docente.	<b>E1, E3, E4, E5</b>	<b>6</b>
	-Inexistência de competências no âmbito da avaliação de escolas por parte dos atores educativos.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	- Falta de competências no âmbito da avaliação de escolas por parte dos EE para integrarem a equipa.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Desmotivação dos docentes face às exigências e pressões sobre o trabalho docente.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Falta de disponibilidade horária por parte dos encarregados de educação para integrar a equipa.	<b>EE</b>	<b>1</b>
-Falta de divulgação pública do processo de autoavaliação.	<b>EE</b>	<b>1</b>	



	-Falta de continuidade e de abrangência da autoavaliação.	EE	1
	-A conceção “por parte da escola” da autoavaliação como “avaliação para o relatório”.	EE	1
<b>O.4 Constrangimentos externos</b>	-Inexistência de crédito horário para trabalho dos docentes na equipa.	E1	1
	-Adaptação constante da ação organizacional às normas inconsistentes da tutela.	E4	1

## Usos e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola

### CATEGORIA: P- Interpretação dos resultados do Relatório da Autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>P.1 Permite a melhoria das práticas de sala de aula</b>	-Inexistência de mecanismos que comprovem os efeitos na sala de aula.	E2, E4	3
<b>P.2 Permite a melhoria da gestão organizacional</b>	-Solicitação à câmara municipal do arranjo de alguns recursos materiais apontados como ponto fraco.	E1	1
	-Realização de algumas atividades de promoção da proximidade da diretora aos alunos e pais.	E1, E3	3
	-Promoção de algumas ações pontuais de alerta para os consumos ilícitos.	EE	1
<b>P.3 Permite preparação para a Avaliação Externa</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>P.4 Permite a melhoria da credibilidade da escola/agrupamento</b>	-Estratégia de promoção da imagem de escola assente num ambiente familiar.	ND	2
<b>P.5 Questionamento sobre o seu valor e sentido</b>	-Conceção da autoavaliação como um ritual simbólico de legitimação da eficiência da escola.	E1	1
	-Reconhecimento da utilidade dos resultados da autoavaliação na questão dos consumos- legitimidade social da escola	E1	1
	-Reconhecimento da falta de capacidade para melhoria de alguns dos pontos fracos (refeitório, utilização dos quadros interativos).	E1	1
	-Instrumento cuja utilização pode colocar em causa a legitimidade social da escola.	ND	2
	-Instrumento cerimonial de ritualização da eficácia da ação organizacional	ND, EE	4
	-Os resultados da autoavaliação apenas traduzem uma visão de parte da comunidade (pais e alunos).	EE	1

### CATEGORIA: Q- Reflexão sobre os resultados

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>Q.1 Divulgação dos resultados da autoavaliação</b>	-Entrega pela equipa do relatório à direção (dois dias antes da AEE).	E1	1
	-Divulgação dos resultados (1ª fase) nos departamentos, no conselho geral e pais apenas após a AEE.	E1, E3, E5	3

	-Discussão parcial dos resultados da autoavaliação pelos departamentos.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Apresentação “pouco exaustiva” dos resultados (1ª fase) nos departamentos.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Discussão “pouco exaustiva” do relatório de autoavaliação pelo conselho geral.	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>
	- Os resultados da autoavaliação (1ª fase) não foram apresentados ao conselho geral.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Divulgação dos resultados (2ª fase) em alguns departamentos e grupos disciplinares.	<b>E1, E2</b>	<b>4</b>
	-Ausência de divulgação dos resultados (2ª fase) no conselho geral.	<b>E1, E3, EE</b>	<b>3</b>
	-Divulgação e discussão do relatório (2ª fase) pelos pais, por intermédio da encarregada de educação elemento da equipa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Falta de divulgação do relatório de autoavaliação à comunidade em geral.	<b>ND, EE</b>	<b>2</b>
<b>Q.2 Principais utilizadores dos resultados</b>	-A direção na implementação de medidas pontuais para arranjo de alguns aspetos físicos do edifício sede. (1ª fase)	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-A direção ao nível da implementação de medidas reativas aos consumos ilícitos detetados na escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Desinteresse de alguns coordenadores relativamente ao processo de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Desinteresse dos docentes em consequência da falta de envolvimento no processo.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A direção devido ao “poder” de operacionalização.	<b>E3</b>	<b>4</b>
	-Ausência de “poder” do conselho geral sobre a atividade técnica da escola (sala de aula).	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Atitude “passiva” do conselho geral relativamente aos resultados do processo de autoavaliação.	<b>E3</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA: R- Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria</b>	-Falta de compromisso dos coordenadores para a promoção de ações de melhoria.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Apenas foram desenvolvidas algumas ações pontuais de reação a problemas prioritários.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Implementação de algumas medidas de melhoria pela direção e grupos disciplinares.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Inexistência de um plano de melhoria em consequência dos processos de avaliação.	<b>E3, EE</b>	<b>4</b>
<b>R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula</b>	-Não se identificaram indicadores		

<b>R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação</b>	-Inexistência de procedimentos de monitorização das medidas de melhoria implementadas pela direção.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>R.6 Os resultados dos planos de melhoria</b>	-Não se identificaram indicadores		

## Mudanças sentidas na escola/agrupamento após os processos avaliativos

### CATEGORIA: S -Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	-Alargamento do processo à auscultação dos alunos.	<b>E2, E3, EE</b>	<b>4</b>
	-Expetativa de auscultação dos docentes no próximo ano letivo.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b>	-Incidência dos questionários aplicados aos alunos nas dimensões: “sala de aula”, “direção” “envolvimento na escola”, “encarregados de educação”, “professor titular”, “assistentes operacionais” , “equipamento/instalações”, “segurança”.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Articulação dos indicadores do questionário a aplicar aos professores com o PEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>S.3 Participação dos atores no processo</b>	-Desinteresse da generalidade do pessoal docente e não docente pelos processos de avaliação da organização.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Ausência de envolvimento dos atores educativos no processo de autoavaliação.	<b>E3, E5, EE</b>	<b>3</b>
	-Divulgação do relatório (1ª fase) nos departamentos, conselho geral e pais.	<b>E1, E4</b>	<b>2</b>
	-Divulgação dos resultados (2ª fase) em alguns departamentos e grupos disciplinares.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-Participação de um encarregado de educação na equipa em conformidade com a AEE.	<b>E3, E3, EE</b>	<b>3</b>
	-Divulgação do relatório à comunidade através do conselho geral.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Ausência de divulgação dos resultados da autoavaliação ao conselho geral (2ª fase).	<b>EE</b>	<b>1</b>
<b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b>	-Aceitação resignada por alguns docentes da necessidade do processo de avaliação – construção de <i>mitos racionais</i> .	<b>E1, E2, E3</b>	<b>7</b>
	-Conceção pelos docentes do processo de autoavaliação como uma atividade da competência da equipa.	<b>E1, E3</b>	<b>2</b>
	-Falta de reconhecimento pelos docentes da necessidade do processo autoavaliação.	<b>E4</b>	<b>3</b>
	-A autoavaliação da escola como um ritual de legitimação da eficácia da ação organizacional.	<b>E1, E3, EE</b>	<b>5</b>
	-Ausência de envolvimento dos diferentes atores no processo.	<b>E5</b>	<b>2</b>
	-Expetativa de alteração da constituição da equipa com a agregação das escolas.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Habituação do conselho geral aos processos setoriais de avaliação da atividade da escola.	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Pressão do encarregado de educação elemento da equipa para a utilização dos resultados da autoavaliação.	<b>EE</b>	<b>1</b>
<b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b>	-Desinteresse da direção e lideranças na implementação de algumas ações de melhoria.	<b>E1</b>	<b>2</b>

	-Inexistência de um plano de melhoria da organização em consequência da autoavaliação- ritualização da autoavaliação.	<b>E2, E3, ND, EE</b>	<b>5</b>
	-Implementação pela direção e grupos disciplinares de algumas medidas de melhoria	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Implementação de algumas medidas “reativas” para resolução de problemas.	<b>EE</b>	<b>1</b>
<b>S.6 Outras Mudanças</b>	-Não se identificaram indicadores.		

### CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	-Alteração de algumas práticas de ensino -consequência dos novos recursos e novas exigências curriculares.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Alteração de algumas práticas face à necessidade de melhoria dos resultados escolares.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	-Não se identificaram indicadores.		
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	-Existência de critérios de avaliação comuns ao nível do agrupamento – consequência da necessidade interna.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Existência de procedimentos de estruturação e organização das avaliações dos alunos- consequência da avaliação de desempenho docente.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	-Manutenção das práticas de análise dos resultados escolares.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Implementação de práticas de análise dos resultados escolares na ótica de cálculo do valor acrescentado.	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Maior centralidade das práticas nos resultados escolares sobretudo nas disciplinas sujeitas a avaliação externa.	<b>E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Melhoria de algumas práticas em consequência dos procedimentos de análise dos resultados escolares.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b>	-Manutenção da bolsa de apoios aos alunos a nível de cada turma.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Manutenção dos projetos de apoio aos alunos com NEE e outros alunos com dificuldades.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b>	-Existência de ações de acompanhamento da prática letiva apenas em situações pontuais de dificuldades por parte dos docentes.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Existência de observação de aulas apenas no âmbito da avaliação de desempenho docente.	<b>E1, E2, E3, E4</b>	<b>4</b>
	-Supervisão dos coordenadores apenas ao nível do planeamento e acompanhamento de planificações.	<b>E2</b>	<b>1</b>

	-Acompanhamento e supervisão pelo coordenador ao nível das reuniões de departamento através da partilha de práticas.	<b>E3</b>	<b>4</b>
	-Inexistência de práticas de observação de aulas por parte do coordenador de departamento.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>T.7 Outras Mudanças</b>	-Não se identificaram indicadores.		

### CATEGORIA: U-Mudanças curriculares

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>U.1 Articulação curricular</b>	-Melhorias a nível da articulação entre os docentes dos vários ciclos dada a junção dos mesmos na escola sede.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Realização de algumas atividades de articulação com as escolas rurais.	<b>E1, E2, E3, E5</b>	<b>4</b>
	-Realização de atividades de articulação entre algumas turmas dos diferentes níveis de ensino.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Inexistência de articulação curricular entre departamentos.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Reforço dos procedimentos de registo de evidências da articulação entre as disciplinas nos projetos curriculares- consequência da AEE e avaliação desempenho docente.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Promoção de reuniões de articulação entre os docentes do pré-escolar e 1º ciclo (na passagem de ciclo).	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>U.2 Contextualização do currículo</b>	-Não se identificaram indicadores.		
<b>U.3 Outras Mudanças</b>	-Não se identificaram indicadores.		

### CATEGORIA: V- Mudanças organizacionais

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>V.1 Planeamento e execução da ação educativa</b>	-O PEE não apresenta metas quantificadas – agregação de escolas como justificativo da falta de ação.	<b>E1, E3, E4, E5</b>	<b>4</b>
	-Maior envolvimento dos atores da comunidade escolar na elaboração do RI – consequência do novo modelo de gestão.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Criação de uma plataforma informática para monitorização e avaliação do plano anual de atividades.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Maior articulação entre os vários instrumentos de planeamento da ação educativa.	<b>E3</b>	<b>2</b>

	-Reformulação de alguns dos instrumentos orientadores (PAA e projeto curricular escola) – consequência necessidade internas.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>V.2 Trabalho colaborativo</b>	-Existência de trabalho colaborativo entre alguns docentes em função das disciplinas.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>3</b>
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	-Realização de ações de formação centradas nas necessidades dos docentes.	<b>E2, E3, E4</b>	<b>3</b>
<b>V.4 Estrutura organizativa/ Procedimentos organizativos</b>	-Manutenção dos procedimentos de estruturação da informação acerca dos resultados escolares por parte da direção.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Implementação de procedimentos de análise comparada dos resultados escolares ao longo do ciclo.	<b>E3, E4, E5</b>	<b>3</b>
	-Aumento do número de pessoal não docente.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>V.5 Outras mudanças</b>	-Realização de atividades pontuais de alerta para as situações de consumos ilícitos.	<b>ND</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA: W- Agentes indutores das mudanças**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>W.1 A AEE</b>	-Ausência de influência ao nível da conceção do processo de autoavaliação da escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A AEE potenciou a consciencialização pelos docentes da autoavaliação da escola como um <i>mito racional</i> .	<b>E1, E2, E3, E4</b>	<b>4</b>
	-A AEE como indutora da interiorização da necessidade de melhoria.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A AEE potenciou a participação na equipa de autoavaliação de um encarregado de educação..	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A divulgação dos resultados da autoavaliação (2ª fase) em conformidade com as apreciações da AEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A AEE como indutora da implementação de procedimentos de análise comparada dos resultados escolares ao longo do ciclo.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-A AEE como indutora de uma maior centralidade das práticas na melhoria dos resultados escolares.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-A AEE potenciou a maior aproximação da diretora aos pais.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-A AEE como indutora de uma maior preocupação com o registo de evidências	<b>E3</b>	<b>1</b>

	-A AEE como referencial de comparação para a avaliação das práticas – conformidade institucional.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-A AEE não induziu mudanças na escola.	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
	-A AEE apenas será agente de mudança se escola tiver “autonomia”.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>W.2 A Autoavaliação</b>	-Contributo da autoavaliação para a implementação de algumas ações de maior proximidade da diretora aos pais e alunos.	<b>E1, E3</b>	<b>3</b>
	-A autoavaliação como indutora apenas da implementação de algumas medidas reativas de sensibilização para os consumos ilícitos.	<b>ND</b>	<b>2</b>
<b>W.3 A concorrência entre as escolas</b>	-Não se identificaram indicadores.		
<b>W.4 Os rankings dos resultados escolares</b>	-Os rankings dos resultados escolares como indutores de uma maior preocupação com os resultados escolares.	<b>E2</b>	<b>2</b>
<b>W.5 Outros Fatores</b>	-A ação interventiva de diversas estruturas da escola no sentido de garantir a integração dos alunos na escola sede.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-As exigências do processo de avaliação de desempenho docente	<b>E1, E2, E3</b>	<b>5</b>
	-As novas condições físicas da escola em termos de recursos.	<b>E1, E3, E4</b>	<b>3</b>
	-Os processos setoriais de avaliação simultâneos ao processo de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-O Plano de Ação da Matemática como indutor da colegialidade artificial.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A necessidade de assegurar a posição no mercado educativo.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A necessidade interna de aproximação dos pais da vida escolar	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>
-As necessidades internas a nível de articulação dos documentos orientadores.	<b>E3</b>	<b>1</b>	

**CATEGORIA: X- Motivos indutores da decisão de mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>X.1 Conformidade institucional</b>	-Necessidade de assegurar as quotas da avaliação de desempenho.	<b>E1, E2</b>	<b>4</b>
	-Necessidade de responder à pressão institucional da AEE para a autoavaliação da escola.	<b>E1, E3, E5, EE</b>	<b>4</b>
	-Necessidade de responder à pressão institucional da AEE e da avaliação de desempenho docente para a quantificação das metas do PEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>

	-Necessidade de responder á pressão institucional da AEE para a melhoria dos resultados escolares a nível da avaliação de externa (exames 9º ano).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Necessidade de responder aos pontos fracos da AEE ao nível da organização e gestão no sentido de legitimar a eficácia da ação organizacional.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Necessidade de responder aos pontos fracos da AEE no sentido de legitimar a eficácia da ação organizacional.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>X.2 Procura de legitimidade social da escola</b>	-Necessidade de garantir uma imagem de escola de proximidade dos alunos e garantia de segurança (prestação de cuidados).	<b>E1, E3, E5, EE</b>	<b>7</b>
	-Desvalorização do agrupamento pelos pais comparativamente à escola secundária.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Preferência dos pais pela escola secundária, enquanto escola com melhor posição nos rankings.	<b>EE</b>	<b>3</b>
<b>X.3 Melhoria dos resultados dos alunos</b>	-Necessidade de melhorar os resultados escolares face à pressão das avaliações externas.	<b>E3</b>	<b>2</b>
<b>X.4 Melhoria dos processos de ensino</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>X.5 Melhoria das estruturas organizativas</b>	-Não se identificaram indicadores		

#### **CATEGORIA: Y- Constrangimentos à decisão de mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>Y.1 Internos</b>	-Ausência por parte dos docentes de uma cultura de avaliação profissional assente numa perspetiva formativa.	<b>E1, E2, E3, E4</b>	<b>6</b>
	-O individualismo docente e a dificuldade dos docentes em expor o “erro”.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-A lógica da confiança e da boa-fé inerente à classe docente face à relação de colegialidade.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A inexistência de procedimentos de observação da sala de aula por parte dos coordenadores de departamento.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Ausência de tempos letivos para a supervisão das práticas por parte dos coordenadores de departamento.	<b>E4, E3</b>	<b>3</b>
	-Associação da supervisão das práticas de sala ao processo de avaliação de desempenho docente.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Ausência de uma cultura de avaliação da organização escolar por parte dos docentes e não docentes.	<b>E1, E2</b>	<b>4</b>
	-Ausência por parte da diretora de uma visão da autoavaliação como um instrumento de gestão estratégico.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>



	-Ausência de uma perspectiva sistémica e integrada da avaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Débil articulação entre a direção e a equipa de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Reduzida valorização pelas lideranças do processo de autoavaliação	<b>E2, EE</b>	<b>2</b>
	-Inércia dos docentes da equipa de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Dificuldade por parte das diversas estruturas em criar instrumentos de monitorização da ação organizacional- débil articulação entre as estruturas.	<b>E3</b>	<b>3</b>
	-As pressões e exigências em termos burocráticos que se colocam ao trabalho docente.	<b>E1, E4, E5</b>	<b>3</b>
	-Existência de práticas e rotinas instaladas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Existência de um “efeito-inércia” e de passividade de alguns dos docentes aos processos de inovação pedagógica.	<b>E1, EE</b>	<b>2</b>
	- Inexistência de tempos no horário dos docentes para os trabalhos de inovação.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Ausência de formação específica por parte dos docentes para as múltiplas exigências que se colocam.	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Conceção dos instrumentos estruturantes (PEE e RI) como instrumentos simbólicos de legitimação da ação.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	- Ausência de uma conceção da escola como comunidade educativa -a escola como um ambiente “fechado” sobre si próprio.	<b>EE</b>	<b>2</b>
	-Atitude das direções de “esconder” aos atores da comunidade a ineficácia da escola.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Débil articulação entre as várias estruturas organizacionais.	<b>EE</b>	<b>1</b>
<b>Y.2 Externos</b>	-A agregação de escolas e a necessidade de adaptação a uma nova realidade.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Falta de autonomia da escola na gestão das instalações e dos recursos financeiros.	<b>E1, E3, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-Falta de autonomia da escola na gestão do pessoal não docente.	<b>E1, E3, E4</b>	<b>3</b>
	-A adaptação constante dos docentes às inconsistências da política educativa.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Falta de autonomia da escola na gestão do crédito horário dos docentes.	<b>E1, E3</b>	<b>3</b>
	-Falta de uma autonomia contratualizada.	<b>E4</b>	<b>1</b>

	-A excessiva valorização dos resultados escolares pelas políticas educativas.	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Falta de autonomia da escola para a implementação de algumas ações de melhoria	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>

**CATEGORIA: Z- Influência dos processos avaliativos nos processos de mudanças**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>Z.1 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças do processo autoavaliação</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>Z.2 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças pedagógicas</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>Z.3 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças curriculares</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>Z.4 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças organizacionais</b>	-Nas atividades de proximidade da diretora aos encarregados de educação e alunos.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Na realização de reuniões periódicas da diretora com os encarregados de educação.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>Z.5 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças do processo autoavaliação</b>	-Na atitude de aceitação resignada da avaliação da escola por parte dos docentes em consequência das quotas para a avaliação de desempenho.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-Na participação de um encarregado de educação como elemento da equipa.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Na decisão de implementação de processos de autoavaliação pelas escolas.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>Z.6 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças pedagógicas</b>	-Ao nível das práticas de sala de aula as mudanças não são notórias.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-Ausência de influência ao nível da preocupação com os resultados escolares (influência dos rankings).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Na interiorização pelos docentes das disciplinas de exame da necessidade de melhoria dos resultados escolares.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>Z.7 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças curriculares</b>	-Realização de algumas atividades de articulação com as escolas rurais.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>Z.4 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças organizacionais</b>	-No plano da atitude a intenção de quantificar as metas do projeto educativo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Ausência de influência ao nível da definição das metas do PEE	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A nível da organização e gestão escolar as mudanças não são notórias.	<b>E2</b>	<b>1</b>

	-Nas práticas de análise comparada dos resultados escolares ao longo do ciclo.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Na realização de reuniões periódicas da diretora com os encarregados de educação.	<b>E3</b>	<b>1</b>

## **APÊNDICE J**

### **Escola AG1 – Análise de conteúdo das Entrevistas**

## Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias

### O processo de Avaliação Externa (AEE) na escola/ agrupamento

#### CATEGORIA: C- A decisão de participação na AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>C.1 Iniciativa da decisão</b>	No ano anterior nós tínhamos feito o pedido à IGE, mas depois retirámos exatamente por causa da questão das obras, ainda por cima, foi o primeiro ano que viemos para aqui e começamos o ano escolar mais tarde, com horários e com alunos desfasados a vir aos poucos e ninguém estava descansado aqui dentro e era preciso articular isto tudo e meter a funcionar o que não era uma tarefa muito fácil. Dai ser apenas no último ano pois tinha de ser e foi a IGE que nos disse. / <sup>39</sup> (E1)	-Através de indicação da IGE (embora anteriormente tivesse existido a candidatura da escola)
	Foi a IGE que referiu, foi a IGE que nos selecionou naquele ano. / <sup>47</sup> (E3)	
<b>C.2 Motivos da decisão</b>	Era assim, fazia parte do meu projeto de intervenção a candidatura à avaliação externa, mas nem foi preciso porque depois como estava no último ano também teríamos mesmo de ser. / <sup>36</sup> (E1)	-O projeto de intervenção da diretora
	Também considerei que nos outros anos em que estive não era a altura ideal, por causa das obras, por causa das mudanças tivemos os últimos três anos sobretudo muito complicados. / <sup>37</sup> (E1)	-Anulação da candidatura da escola devido às obras de melhoramento da escola.
	Estava no meu projeto de intervenção não só por força daquilo existir na lei, mas porque eu acho que temos de melhorar, fosse o que fosse, seja o aspeto mais pequenino que seja, temos de trabalhar e pensar que da próxima vez teremos de ser capazes de fazer melhor e portanto era um dos aspetos que considero muito importante. / <sup>38</sup> (E1)	-Obrigatoriedade legal e a necessidade de melhorar.
<b>C.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	Para o conselho geral foi um dado adquirido, quer dizer nós recebemos a informação de que seríamos alvo de uma avaliação. / <sup>48</sup> (E3)	-Apresentação ao conselho geral da decisão da IGE
<b>C.4 Informação prestada sobre a realização da AEE</b>	Não há referências	

#### CATEGORIA: D-Reação dos diferentes atores à visita da AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>D.1 Atitudes dos atores intervenientes nos painéis</b>	Quer dizer criou aquele nervosismo próprio da situação. Acho que as pessoas estavam muito nervosas, estavam aflitas, não era tanto nervoso mas mesmo aflitas. É aquele cenário que se cria dos inspetores fica sempre um ambiente muito pesado e o pessoal refere –ah eu não estou no painel e ainda bem- e quando é preciso arranjar um para o painel é uma carga de trabalhos porque	-Constrangimento dos atores dado o carácter inspetivo da AEE.

	ninguém quer./ <sup>50</sup> (E2)	
	É um bocado receosa, porque as pessoas intimidam um bocado, não sei se é a minha forma de ver, pois foi a primeira vez que assisti a uma sessão assim, mas senti-me intimidada, mas pode ser da minha parte, pode ser da forma como eu sou e como sinto em relação a. Não vou dizer que todas as pessoas sentiram isso. O que eu senti foi isso, foi um medo terrível de eles me virem perguntar alguma coisa diretamente a mim. A questão que me lembro melhor foi ao conselho geral mesmo, porque eu só participei nessa sessão./ <sup>15</sup> (E5)	
	A participação dos pais nos painéis a maior parte deles falou bastante, exprimiu aquilo que pensava sobre a escola, embora às vezes os próprios pais tenham dificuldade em dizer algumas coisas, que pensam que pode ser negativo, ou que pode colocar em risco a escola, ou qualquer coisa assim do género, ou que temos de ser todos politicamente corretos, ou diplomatas./ <sup>16</sup> (EE)	-Algum cuidado por parte dos pais em não desvalorizar a imagem da escola.
	Temos de ser diplomatas, obviamente, ser cordiais e educados nas nossas apreciações sobre as coisas, mas às vezes dá-me a sensação que as pessoas têm medo de pôr qualquer coisa em causa e de virem a ter problemas por causa disso, porque alguém soube que aquela pessoa pôs qualquer coisa em causa. E tanto que quando há problemas com os filhos muitas vezes os encarregados de educação têm receio de fazer alguma participação, ou pedir sequer para falar com o diretor de turma sobre um assunto qualquer com medo que haja alguma retaliação sobre a criança./ <sup>17</sup> (EE)	-Algum receio dos encarregados de educação em fazer apreciações negativas dada as relações assimétricas de poder.
	E daí que há sempre aquelas pessoas que são mais relutantes têm mais dificuldade em exprimir aquilo que pensam e eventualmente podem algumas coisas não terem sido ditas por isso mesmo, com medo de represálias ou que de algumas forma a escola fosse prejudicada por não sei o quê. / <sup>19</sup> (EE)	
<b>D.2 Atitudes dos restantes atores</b>	Eu penso que em termos da avaliação externa também aconteceu isso, porque muitos dos professores diziam: mas eles vêm e qual é o problema? Mas há uma série de pormenores que é preciso ter cuidado e temos mesmo que nos preocupar, eu penso que com esta primeira fase as pessoas de alguma maneira consciencializaram-se que é preciso termos cuidado;/ <sup>3</sup> (E1)	-Desvalorização pela generalidade dos professores do processo de avaliação externa.
	Sentiu-se uma grande tensão na escola e penso que ainda existe muito a ideia de vem aí a inspeção. De qualquer modo foi muito positivo. / <sup>50</sup> (E1)	
	Acho que se cria demasiado aquele peso da avaliação, para mim foi mais fácil porque a diretora quando foi à reunião convidou-me, e eu fui, e fiquei a saber o que podia esperar. Houve também divulgação na escola, mas a pessoa fica sempre à espera. / <sup>55</sup> (E2)	-Tensão entre os vários atores dado o peso institucional da IGE.
<b>D.3 Alteração de rotinas</b>	Não há referências	
<b>D.4 Manutenção das rotinas</b>	Não há referências	

**CATEGORIA: G-A atuação da equipa avaliativa**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<p><b>G.1 Verificação da conformidade legal e normativa</b></p>	<p>Estou a lembrar-me que o conselho geral veio da reunião com eles e vinham abismados e não concordavam com muitas das questões que lhes foram colocadas e vinham um bocadinho desgostosas, lembro-me então os pais vinham: “mas o que é isto”./<sup>48</sup> (...) Sentiu-se uma grande tensão na escola e penso que ainda existe muito a ideia de vem aí a inspeção. De qualquer modo foi muito positivo. /<sup>50</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Atitude de controlo e verificação da conformidade da ação da escola.</p>
	<p>Eu participei no painel da avaliação interna e nas questões que nos colocaram a inspeção tem técnicas de abordagem, eles provavelmente na altura quase que nem dá para perceber que estamos a falar da avaliação interna, estamos a falar da escola, e a determinada altura quando a conversa vai andando apercebi-me que já estava a falar da avaliação interna. Percebe-se que eles não questionam diretamente a pessoa sobre a avaliação interna, tirando aqui aquela fase inicial do que é que fizemos, onde é que está, como é que está, o ponto onde está, mas depois deslizam e começam a estender o leque, mas dá para perceber que de facto a avaliação interna nunca está longe, dá ideia que o objetivo é chegar a qualquer sítio que tem de ver com./<sup>51</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>Foi um bocado tenso, mas não foi nada de, não inibe muito as pessoas. As pessoas depois começaram naturalmente a dizer o que achavam e o que tinham a dizer, pois não há nada a esconder. Não posso dizer que tenha dado ajuda para o nosso trabalho da equipa./<sup>52</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>Tipo inquisitorial, perguntas e respostas, nada de muita conversa, depois há o cortar da resposta e dizer isso já está, já percebemos a resposta. /<sup>54</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>(...) porque as pessoas intimidam um bocado, (...). A questão que me lembro melhor foi ao conselho geral mesmo, porque eu só participei nessa sessão./<sup>15</sup> Em relação ao conselho geral foi debatido relativamente ao orçamento que havia uma confusão qualquer que eles não estavam a entender muito bem, mas eu sou sincera que de orçamentos também não percebo, acho que aquilo é um bocadinho difícil, tem muita conta, muitas áreas e torna-se um bocadinho confuso. Sei que a avaliação externa puxou um bocado nesse aspeto em relação ao orçamento./<sup>16</sup> <b>(E5)</b></p>	

<b>G.2 Valorização das opiniões dos atores e do contexto</b>	<p>Neste caso o avaliador externo é uma pessoa ligada às ciências e é uma pessoa bem desperto para esta situação e das escolas do 1º ciclo onde fomos uma das colegas tinha feito pouca coisa, e ele viu que no armário tinham muito material pois as escolas foram todas muito recheadas de material, e depois fomos a outra escola onde a professora não é tão dada a estas coisas, é uma senhora que vem todos os dias de Cuba, e tinha feito pouca coisa ainda, depois veio aqui e temos um bom laboratório onde se gastou dinheiro quando foi da construção desta escola, e muita coisa ainda está encaixotada, e depois nas entrevistas a questão do ensino experimental não correu da melhor forma. E era daquilo que eu até pensava que estava mesmo consolidado, mas realmente o avaliador é dado a isto do ensino experimental.<sup>/20</sup> É assim tivemos o azar naquelas duas escolas da amostra escolhida não ser a mais adequada, pois fizemos a ação de formação, depois no ano seguinte comprou-se imenso material, mas se calhar isto precisava de ter sido trabalhado mais nesse ano.<sup>/21</sup>(E1)</p>	-Falta de valorização em alguns dos fatores avaliados do contexto dos atores.
	<p>Na questão das ciências experimentais as pessoas também não concordaram com esse aspeto, realmente era uma perspetiva muito grande do avaliador externo sendo ele das ciências é normal que se focalize ali e que vá exatamente ao ponto certo naquela questão.<sup>/47</sup>(E1)</p>	
	<p>Lembro-me de ter estado numa reunião geral com os inspetores, em que eles estiveram a analisar os nossos inquéritos [refere-se aos questionários aplicados pela equipa de autoavaliação aos encarregados de educação]. Nós estávamos ainda na fase inicial, muito tenros e muito verdes, tanto na recolha dos questionários, como no tratamento dos dados, e ele até fez uma pergunta em relação às escolas, perguntou se nós conhecíamos as escolas rurais. Claro que eu não tenho horário, o meu horário é das nove às cinco e meia, e as reuniões são todas extra horário. Ele até perguntou se nós tínhamos conhecimento das escolas rurais, eu por acaso já tinha trabalhado numa escola rural antes de vir para cá, mas claro que não tenho tempo. Acho que até não tivemos nenhuns contras e acho que até foi bastante produtivo. <sup>/1</sup>(ND)</p>	-Valorização do trabalho da equipa apesar do processo se encontrar numa fase incipiente.
<b>G.3 Atitude formativa</b>	<p>Não posso dizer que tenha dado ajuda para o nosso trabalho da equipa.<sup>/52</sup> Fiquei com a sensação que eles não teriam ficado agradados, e isso trouxe reação normal das pessoas. Sentem que o trabalho não agradou então vamos fazer melhor. Não senti que houvesse ali dicas, nem um apoio e orientações, ou façam assim, não estavam a fazer bem aqui desviem por ali, não, não.<sup>/53</sup>(E2)</p>	-Ausência de uma atitude formativa por parte dos avaliadores.
<b>G.4 Isenção</b>	<p>A avaliação é sempre subjetiva e as pessoas que vêm cá fazer uma avaliação também têm uma avaliação subjetiva da coisa.<sup>/96</sup>(E3)</p>	-A subjetividade dos avaliadores face ao caráter subjetivo da avaliação.
	<p>A interna [refere-se à autoavaliação] é um olhar de dentro, é um olhar viciado, quem vem de fora olha pela primeira vez e se calhar mais facilmente aponta determinadas questões, quer positivas quer negativas. Mas às vezes lá está a avaliação é feita por pessoas e nem sempre é objetiva. Agora que concordo com ela, concordo a bem de todos. <sup>/98</sup>(E3)</p>	



## Os resultados da AEE

### CATEGORIA: H-Apropriação pelos atores educativos dos resultados

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>H.1 Divulgação dos resultados</b>	O relatório foi discutido nos òrgãos, mas depois também temos aquele problema temos aqueles coordenadores que são mais dedicados e cumprem tudo na íntegra e depois temos os outros que fazem as coisas mais pela rama, como se costuma dizer./ <sup>40</sup> (E1)	-Discussão dos resultados nos órgãos da escola, em alguns departamentos e grupos.
	Eu tive conhecimento dos relatório da avaliação externa pois este foi-me entregue pela direção, mas o relatório também foi discutido nos departamentos./ <sup>56</sup> (E2)	
	Não me lembro propriamente, qual era [refere-se às medidas de melhoria apontadas], o que nós achamos que podia alterar, mas lembro-me que tivemos reunião de grupo e falámos sobre isso./ <sup>3</sup> (E4)	
	O relatório veio a departamento, mas depois canalizou-se para os grupos, acho que se apontaram as medidas que foram viáveis./ <sup>26</sup> (E4)	
	Eu tive conhecimento dos relatório da avaliação externa pois este foi-me entregue pela direção, mas o relatório também foi discutido nos departamentos./ <sup>56</sup> (E2)	-Entrega do relatório pela direção à equipa de autoavaliação.
	Não tive conhecimento. Aliás nós não temos reuniões assim do pessoal não docente, quer dizer nós administrativos, os auxiliares sim têm reuniões. Nós ali quando temos algum problema resolvemos logo na hora não temos de estar à espera assim de reuniões, ou a diretora chega ali e diz que isto é assim e assim. Mas os auxiliares também são mais, nós somos ali um grupinho pequenino. / <sup>2</sup> (ND)	-Falta de divulgação do relatório da AEE pelo pessoal não docente.
	Eu encarregada de educação, porque eu conheço, contrariamente à maior parte dos encarregados de educação. Eu conheço[refere-se ao relatório da AEE], não só porque me foi enviado pela direção do agrupamento, que me enviou quando ele foi enviado para a escola, e eu dei conhecimento aos outros pais, dos quais tenho os contatos./ <sup>31</sup> (EE)	-Envio pela diretora do relatório da AEE à associação de pais
	(...) conheço [refere-se ao relatório da AEE], não só porque me foi enviado pela direção do agrupamento, que me enviou quando ele foi enviado para a escola, e eu dei conhecimento aos outros pais, dos quais tenho os contatos./ <sup>31</sup> (EE)	Envio do relatório da AEE pela associação de pais a alguns dos pais.
	O relatório de avaliação externa eu penso que foi enviado por mail aos conselheiros, não foi discutido, nem nada./ <sup>62</sup> (EE)	-Envio do relatório por e-mail aos elementos do conselho geral.
O relatório de avaliação externa eu penso que foi enviado por mail aos conselheiros, não foi discutido, nem nada./ <sup>62</sup> (EE)	-O relatório da AEE não foi discutido no conselho geral.	

<b>H.2 Processos de reflexão sobre os resultados</b>	<p>Há aqui departamentos que trabalharam muito bem que analisaram e que se viu, depois há outros que são um bocadinho. Se calhar estou-me a lembrar no departamento de expressões é tudo mais prático e objetivo e se calhar no departamento linguas aí há uma grande diferença. Eu sou de educação física e se calhar também sou mais prática e objetiva e se calhar há determinadas coisas que eles trás, trás, trás e já está pronto. É a grande diferença.<sup>41</sup>(E1)</p>	<p>-Falta de uma reflexão critica e interventiva por parte de alguns dos departamentos.</p>
	<p>Não me recordo no meu departamento de ter havido grande reflexão, foi mais um aceitar e um, ok! a comissão de avaliação começou à pouco tempo também não se podia esperar muito mais. Relativamente à questão da avaliação interna não houve nada, foi um bocado isso começámos agora e então houve um aceitar (...)<sup>57</sup> (E2)</p>	
	<p>Porque mesmo em departamento, e mesmo em grupo, nós vimos o que não estava bem e houve hipótese de ajustar, apontámos medidas, mas honestamente não me lembro na altura o que é que era exatamente, mas lembro, sim senhora, que isso foi referenciado.<sup>2</sup> Não me lembro propriamente, qual era, o que nós achamos que podia alterar, mas lembro-me que tivemos reunião de grupo e falámos sobre isso.<sup>3</sup> Se se conseguiu ou não alterar pelo menos essa ideia está discutida, não é se se conseguiu, consegue-se sempre na prática, mas por vezes há outros condicionalismos que não nos deixam (...).<sup>4</sup> (E4)</p>	<p>-Indicação pelos grupos de algumas medidas de melhoria.</p>
	<p>Foram analisados, debatidos também mas não foram exaustivamente, recorde-me que havia um ou dois pontos com os quais nós não concordávamos, depois até a própria diretora disse também que não concordava e então iria fazer um contraditório.<sup>50</sup>(E3)</p>	<p>-Discussão “pouco exaustiva” do relatório da AEE em reunião de conselho geral.</p>
	<p>Agora discutido mesmo o relatório não, quer dizer, concordamos, não concordamos, estas são as criticas e então vamos melhorar.<sup>52</sup> (E3)</p>	
	<p>Não me recordo de ter havido recomendações por parte das pessoas, acho que foi mais uma constatação dos pontos fortes e fracos, a não ser que eles depois tenham tido, de outra forma e noutra sitio porque, lá está, eu só assisto ao conselho geral. Pode ter havido outra forma deles reformularem esses pontos fracos, nas comissões especificas ou mesmo com a diretora, não sei como é que eles fazem para reunirem-se, mas penso que podem ter falado noutra altura em relação a isso.<sup>18</sup>(E5)</p>	
	<p>Foram feitas recomendações a nível do conselho geral que tinham a ver a monitorização de todos os aspetos da operacionalização quer do plano anual de atividades, quer do próprio projeto educativo. É assim nós considerámos que já estavam a ser feitas, mas cá está não temos o documento faltava-nos e se calhar ainda falta, mas nós considerámos que já estavam a ser feitas.<sup>53</sup>(E3)</p>	<p>-Recomendação do conselho geral relativamente a alguns dos pontos fracos da AEE (monitorização do PEE e PAA)</p>
<p>Na equipa falámos só no nosso trabalho e que estava bem, falámos de um ponto ou outro mas nada de muito critico, não havia assim nenhuma gravidade a dizer. Falou-se só do que dizia respeito ao nosso trabalho de um modo geral.<sup>3</sup>(ND)</p>	<p>- Nas reuniões da equipa constatação apenas das apreciações acerca do processo de autoavaliação.</p>	

<b>H.3 Principais utilizadores dos resultados</b>	O apontar medidas para os pontos fraco, isso depois também tem a ver com os tais ditos departamento o departamento de linguas tenho a certeza absoluta que analisou tudo ao pormenor que viu tudo, debateu e tentou pronto analisar e pensar que podiamos fazer assim e podiamos fazer./ <sup>42</sup> (E1)	-Desinteresse de alguns departamentos relativamente aos resultados da AEE.
	Há determinadas coisas que no relatório de avaliação externa falam em termos de monitorização, e de facto é muito difícil nós arranjarmos instrumentos para monitorizar tudo aquilo que se pretende, que mecanismos é que realmente nós temos para conseguir a monitorização correta e mais acessível. Possivelmente, para nós, como é mais difícil debruçarmo-nos sobre esta questão, mas como não temos soluções rápidas e imediatas se calhar debruçamo-nos sobre as outras que é mais fácil e mais práticas de resolução. / <sup>4</sup> (E3)	-Dificuldade dos docentes em conceber ações para melhoria de alguns dos pontos fracos.
	O processo de avaliação externa, para nós conselho geral , é importante lógico, deu-nos algumas pistas para trabalharmos continuamente em relação ao projeto educativo, em relação ao plano anual de atividades, deu-nos algumas orientações, e nós realmente seguimo-las. A nível das linhas orientadores do orçamento também havia uma série de questões que tinham sido levantadas e que nós também tivémos em conta para os orçamentos seguintes./ <sup>51</sup> (E3)	-Instrumento de orientação da ação do conselho geral.

#### CATEGORIA: I- O relatório da AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes</b>	Estou a lembrar-me que eu por exemplo não concordei, e não só eu, mas nós no conselho geral não concordámos, com várias coisas que vinham no relatório, por exemplo, a questão que não tínhamos o hábito de ir às aulas uns dos outros, não utilizar essa parte, e eu já passei por várias escolas e nunca me lembro de isso ser uma coisa habitual, que apareça num relatório. E nós conversamos uns com os outros não é uma coisa que normalmente se ande por aí a fazer. / <sup>43</sup> (E1)	-Discordância da generalidade dos docentes relativamente à “observação de aulas” como ponto fraco.
	Porque no relatório realmente isso [supervisão da sala de aula] fala-se, e cabe ao coodenador de departamento, mas quer dizer não é uma prática que se faça, eu depois fui ver os relatórios de outras escolas e é uma das falhas./ <sup>45</sup> (E1)	
	As pessoas nalguns aspetos não se identificaram com os resultados da AEE, como é o caso da questão da observação de aulas, toda a gente focou essa questão. Na questão das ciências experimentais as pessoas também não concordaram com esse aspeto, realmente era uma perspetiva muito grande do avaliador externo sendo ele das ciências é normal que se focalize ali e que vá exatamente ao ponto certo naquela questão./ <sup>47</sup> (E1)	

<p>Recordo-me perfeitamente que estes pontos fracos foram discutidos, alguns deram discussão mais acesa, incluindo este “inexistência de observação de aulas”, porque o grosso das pessoas achava que não devia haver observação de aulas e havia outro grupo que achava que devia de fazer parte de uma forma mais ou menos rotineira, não o assistir às aulas, mas o participar nas aulas, na perspectiva da supervisão pedagógica, em que o coordenador, ou delegado de grupo, previamente combinava, e na perspectiva do par pedagógico, ia à aula do outro e daí tirava as ilações na perspectiva de poder melhorar.<sup>59</sup>(E2)</p>	
<p>Relativamente aos pontos apontados com os quais não concordámos o maior realmente tinha a ver com as metas quantificáveis e avaliáveis, realmente nós temos lá as metas que elas não são quantificáveis e avaliáveis pronto, mas temos lá as metas. Depois tinha a ver com a monitorização das aulas que efetivamente existem apesar de não existirem num documento. <sup>54</sup>(E3)</p>	
<p>Então se a gente não consegue observar a aula, por exemplo. Por que motivo há-de ser um ponto fraco. Lembro-me que aquilo nos ficou assim um bocadinho, mas porquê, se a escola está a fazer o seu melhor.<sup>27</sup>(E4)</p>	
<p>Não me parece correto aparecerem pontos fracos [no relatório da AEE] de coisas que não são possíveis e aplicáveis, não é possível observar aulas constantemente, ou se calhar que nos ensinam, não sei porque se eles dizem que é bom e que é viável então que nos venham dizer como fazer na prática. O coordenador tem 16 ou 20 membros no departamento e é de uma área que se calhar não é comum a todos.<sup>32</sup>(E4)</p>	
<p>É assim, em relação à avaliação externa nós não concordamos em todos os pontos que vieram em termos negativos. Os pontos negativos nós não concordamos com todos, portanto logo à partida, se calhar, demos importância logicamente, mas mais a nível pedagógico do que propriamente a nível prático da relação pais alunos professores e gestão.<sup>1</sup>(E3)</p>	<p>-Discordância dos órgãos relativamente a alguns dos pontos fracos (observação de aulas e metas do PEE)</p>
<p>(...) recordo-me que havia um ou dois pontos com os quais nós não concordávamos, depois até a própria diretora disse também que não concordava e então iria fazer um contraditório.<sup>50</sup>(E3)</p>	
<p>Refere-se a um dos pontos fracos da AEE] E esta insatisfação que está aqui através dessas reuniões, e quando a diretora nos faz o resumo das reuniões com os pais, não vemos essa insatisfação, pode haver um ou outro ponto a melhorar, mas esta insatisfação que aqui vinha referida nós não sentimos. <sup>77</sup>(E3)</p>	
<p>(...) foi mais um aceitar e um, ok! a comissão de avaliação começou à pouco tempo também não se podia esperar muito mais. Relativamente à questão da avaliação interna não houve nada, foi um bocado isso começámos agora e então houve um aceitar,<sup>57</sup> (E2)</p>	<p>-Concordância da equipa de autoavaliação relativamente aos pontos fracos do fator autoavaliação.</p>

	<p>Os inquéritos de autoavaliação mesmo interna acabam por ser mais importantes [comparativamente aos resultados da AEE] porque é aqueles que refletem o nosso dia-a-dia, quer as preocupações dos encarregados de educação, quer as preocupações dos alunos e de facto há determinadas questões que são muito concretas, bem identificadas e que facilmente nós conseguimos resolver. Portanto acabamos por valorizar mais a autoavaliação interna e os resultados dos inquéritos internos exatamente por isso, porque são questões práticas que também conseguimos facilmente conseguimos resolver.<sup>12</sup>(E3)</p>	<p>-Desvalorização dos resultados da AEE devido à dificuldade de exequibilidade pela escola em termos de melhoria.</p>
	<p>Na altura achámos um bocadinho, na questão dos pontos fracos, não exequíveis e como não eram possíveis não podiam ser assim tão marcantes como ponto fraco. Mas se calhar, também é só uma palavra, ponto fraco, ponto forte, se lhe dermos outro nome talvez não seja tão marcante. Questionámos, ponto fraco, mas porquê? (E3)</p>	
	<p>Lembro-me de ler lá pontos fracos e pontos fortes, mas não me lembro desse pontos. Penso que a avaliação poderia ter sido melhor. Penso que no conselho geral quando falámos dos pontos fracos e dos pontos fortes não vi ninguém propriamente a discordar, acho que, pronto, também sentiram que se calhar havia formas de melhorar. Não acho que tenham feito um grande alarido em relação ao que eles apontam.<sup>17</sup>(E5)</p>	<p>-Concordância do conselho geral com os pontos fracos e fortes.</p>
	<p>Dos pontos fracos apontados à escola identifiquei a escola com esses pontos, nomeadamente, a questão das avaliações produzidas nos anos anteriores sobre determinados aspetos do funcionamento da escola não estarem traduzidas num plano de ações de melhoria que fosse assumido pela direção e apresentado aos órgãos.<sup>21</sup>(EE)</p>	<p>-Concordância com os pontos fracos a nível da inexistência de um plano de ações de melhoria na sequência das avaliações efetuadas.</p>
	<p>Aliás eles focavam no relatório da avaliação externa, concretamente, a avaliação que tinha sido feita das AECs e que não tinham sido comunicados ao conselho geral e aos conselho pedagógico, e ainda até hoje não foram, pelo menos ao conselho geral não foram. Havia um conjunto de dados, tal como há os nossos da comissão de avaliação interna, em que não havia um relatório sobre aquilo e um plano subsecuente, portanto não havia ligação entre a avaliação das coisas e aquilo que se fazia a seguir, o estabelecer um plano para melhoria das coisas. <sup>23</sup>(EE)</p>	
<p><b>I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento</b></p>	<p>Mais ou menos, o que eu acho dos relatórios da avaliação externa é que são muito iguais uns aos outros, porque como eu sou uma curiosa conheço outras escolas, e portanto a estrutura é igual, e pronto a estrutura poderia ser igual para haver uma comparação, mas acho que a parte em que se nota alguma diferenciação nos relatórios é a última parte em que tem os pontos fracos e os pontos a melhorar e aquelas orientações, porque depois há um grande blá-blá-blá prévio, donde não decorre grande especificidade ou minúcia na avaliação realizada. Acaba por ser muita palha no meio daquilo que realmente interessa.<sup>20</sup>(EE)</p>	<p>-Imagem da escola condicionada pela estrutura padronizada do relatório.</p>

<b>I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento</b>	Estou a lembrar-me que eu por exemplo não concordei, e não só eu, mas nós no conselho geral não concordámos, com várias coisas que vinham no relatório, por exemplo, a questão que não tínhamos o hábito de ir às aulas uns dos outros, não utilizar essa parte, e eu já passei por várias escolas e nunca me lembro de isso ser uma coisa habitual, que apareça num relatório. E nós conversamos uns com os outros não é uma coisa que normalmente se ande por aí a fazer. / <sup>43</sup> <b>(E1)</b>	-Alguns dos pontos fracos do relatório descredibilizam a escola comparativamente às outras escolas da região.
	(...) e eu já passei por várias escolas e nunca me lembro de isso ser uma coisa habitual, que apareça num relatório. E nós conversamos uns com os outros não é uma coisa que normalmente se ande por aí a fazer. / <sup>43</sup> <b>(E1)</b>	-Ausência de isenção dos avaliadores externos comparativamente às outras escolas da região.

### A utilização dos resultados da AEE

#### CATEGORIA: J- Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo</b>	(..) mas relativamente aos outros domínios até houve reuniões foram marcadas reuniões de aproximação, pois falava lá na discrepância entre o 1º ciclo e o 2º ciclo e depois houve reuniões, e sei que se mexeu nesse sentido./ <sup>58</sup> <b>(E2)</b>	-Realização de reuniões de articulação entre os docentes do 1º ciclo e o 2º ciclo.
	Através do grupo disciplinar acabamos por apresentar medidas, eu por exemplo sou professora de Português e preocupação é sempre os exames de 9º ano e tentámos arranjar estratégias e medidas para que os nossos resultados sejam cada vez melhores, embora na prática não aja reflexo direto nessas medidas, porque os resultados não têm sido muito famosos. Mas há relatórios, há atas nossas com medidas apontadas exatamente para melhorarmos, porque um dos aspetos da avaliação externa é exactamente os resultados de Língua Portuguesa a nível dos exames e nós claro estamos preocupadas com isso e tomamos medidas e alteramos e modificamos. / <sup>13</sup> <b>(E3)</b>	-Implementação pelos grupos disciplinares de algumas medidas para melhoria dos resultados dos exames do 9º ano.
	[Comentário a cada um dos pontos fracos que constam da lista apresentada] Em relação à “inexistência de ações de acompanhamento da prática letiva para superação de eventuais dificuldades” não tenho conhecimento que tenham sido tomadas medidas nesse sentido. Quanto à “inexistência de observação de aulas” pelo menos eu na minha escola não tive, agora aqui no agrupamento não sei se existe. No conselho geral nas reuniões em que estive não me lembro de ser falado isso. A “inexistência de procedimentos de monitorização das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica” também não tenho conhecimento de medidas que tenham sido tomadas. / <sup>19</sup> <b>(E5)</b>	-Inexistências de medidas de melhoria no âmbito do acompanhamento e supervisão da prática pedagógica.

<b>J.2 Medidas adotadas na organização e gestão</b>	(...) a nível da organização e gestão aí eu penso que passei a ter se calhar a preocupação daquele relatório e ver o que poderia melhorar em relação a alguns dos pontos apontados. Estou a lembrar-me da existência das metas no projeto educativo, os outros pontos fracos penso que não posso fazer muito pouco, os alunos não podem vir todos para este edifício, ao trazê-los todos levantar-se-iam outros problemas, é a questão dos transportes e depois as unidades escolares são muito diferentes, temos uma escola que funciona na junta de freguesia isto não cabe na cabeça de ninguém, mas foi por opção dos pais, se calhar não estão nas melhores condições, mas a verdade é que estão lá 50 miúdos e os pais gostam e querem-nos lá. / <sup>35</sup> (E1)	-No plano da atitude a intenção da direção de alterar as metas do PEE.
<b>J.3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação</b>	Não há referências.	

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	Foi a direção. Não me recordo muito bem mas foi discutido no conselho geral, ainda era o anterior conselho. / <sup>58</sup> (E1)	-Iniciativa da direção.
<b>K.2 Motivos da decisão</b>	<p>É assim nós nos anos anteriores tínhamos feito pequenas coisas, tinha havido uns inquéritos aos docentes, estou-me a lembrar que até o coordenador da equipa atual estava nesse grupo, e foi nesse ano. E a partir do ano a seguir fomos fazendo pequenas coisas sem grande efeito, exatamente porque tudo caminhava para as obras e para as mudanças que aí vinham e portanto não, a desmotivação também que as pessoas tinham pelo próprio edifício também não era muito convidativa a fazermos uma avaliação interna que a gente já sabia que era mais uma coisa, mais um trabalho, mais uma dificuldade e mais uma série de coisas. /<sup>55</sup>(E1)</p> <p>É assim o processo de autoavaliação da escola iniciou-se antes da AEE, aqui há alguns anos, ainda na escola velha, eu tinha uma série de horas por antiguidade e a dada altura propus à direção da altura de fazer qualquer coisa, nada de muito rebuscado, mas fazer um embriãozinho de qualquer coisa da avaliação. Esta minha proposta aconteceu porque aqui há uns anos tinha feito com um colega, noutra escola, um jornal que refletia estas questões da escola e das pessoas e esse bichinho ficou cá, e então nesta escola fiz em conjunto com um colega que atualmente está na direção fizemos e levámos aquilo até ao fim. Aplicámos uns inquéritos de satisfação aos alunos, aos professores e aos funcionários e aquilo depois não teve consequências. Fez-se, expusemos os resultados, eventualmente a direção da altura terá tirado dali alguma coisa, mas em termos de continuidade não houve e aquilo acabou. /<sup>7</sup>(E2)</p>	-Existência anterior de algumas práticas setoriais de avaliação da escola sem continuidade e efeitos.

	<p>Portanto, havia já vários, alguns, processos de autoavaliação, porque também há aqui uma certa dinâmica a nível do agrupamento que precisamos também de avaliar, saber se estão bem ou não. É pena é manterem-se exatamente no esquema em que estão.<sup>7</sup> Portanto, a avaliação externa foi mais um, não veio trazer nem mais, nem menos, vontade à nossa exigência em termos da autoavaliação, pois acho que a autoavaliação é sempre benéfica, mesmo que seja interna, e nem que seja em coisas pequeninas, mas realmente nós temos de avaliar aquilo que fazemos para melhorar.<sup>8</sup>(E2)</p>	
	<p>Portanto eu acho que é um processo normal que nós aqui dentro temos de fazer e temos de aceitar e levá-lo sempre a pensar na melhoria e seja de que aspeto for.<sup>56</sup> (E1)</p>	-Necessidade de conhecer os pontos fracos para melhorar.
	<p>O termos iniciado no ano de 2009/2010 tem a ver com o fato de estarmos no novo edifício há muita coisa a mudar, todos os dias a gente vê, e é muito mais fácil haver uma avaliação interna para gerir isto tudo aqui dentro.<sup>57</sup> (E1)</p>	-A necessidade de melhorar o funcionamento do novo edifício da escola sede.
	<p>Inicialmente, acho que a questão da avaliação foi uma relação direta com a necessidade de, porque não havia volta a dar, ia ser feita a avaliação externa e tinha mesmo de andar.<sup>2</sup>(E2)</p>	
	<p>Passado alguns anos, quando aparece então a avaliação externa que implica a avaliação interna, eu apareço “convidado” e fui indigitado para o grupo.<sup>8</sup> (...). Eu deduzo que a escola tenha iniciado o processo de autoavaliação em consequência da avaliação externa.<sup>9</sup>(E2)</p>	-Proximidade da AEE
	<p>Nós já tínhamos o processo de autoavaliação antes de termos a avaliação externa, portanto já tínhamos feito a avaliação interna nos inquéritos, nomeadamente, aos encarregados de educação e já tínhamos feito também uma autoavaliação às próprias AECs.<sup>6</sup> Portanto, havia já vários, alguns, processos de autoavaliação, porque também há aqui uma certa dinâmica a nível do agrupamento que precisamos também de avaliar, saber se estão bem ou não. É pena é manterem-se exatamente no esquema em que estão.<sup>7</sup>(E3)</p>	-Necessidade de avaliar algumas dinâmicas desenvolvidas pelo agrupamento (AECs).
	<p>Não sei. Se calhar um bocadinho das duas, se calhar as escolas têm a noção que é necessário fazer a autoavaliação porque obriga a melhorar e a fazer de alguma forma as mudanças, e também, mas por existir esta avaliação externa que “obriga” a que exista essa autoavaliação. Acho que estão os dois interligados um com o outro.<sup>3</sup> (E5)</p>	-A necessidade interna de melhorar e a “pressão” da AEE.
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão (legitimação)</b>	<p>Não me recordo muito bem mas foi discutido no conselho geral, ainda era o anterior conselho. <sup>58</sup>(E1)</p>	
	<p>Não sei, pois esse processo iniciou-se com o conselho geral transitório e este conselho geral que está neste momento em vigor não debateu essa questão. Eu não pertencia ao outro conselho geral. A decisão partiu do conselho geral transitório. <sup>5</sup> (E3)</p>	-Discussão da tomada de decisão no conselho geral transitório.



**CATEGORIA: L-A equipa de autoavaliação**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	O coordenador já fazia parte da equipa, no tempo da outra direção, quando aplicámos os primeiros questionários, e eu considerei que seria importante manter o coordenador./ <sup>69</sup> (E1)	-Seleção pela diretora do coordenador pela experiência anterior na avaliação da escola.
	Passado alguns anos, quando aparece então a avaliação externa que implica a avaliação interna, eu apareço “convidado” e fui indigitado para o grupo./ <sup>8</sup> Associo esse convite a isto pois eu não tenho formação nesta área, poderia não ter formação, mas ter muita experiência, mas não a única experiência foi aquele episódio e daí ter sido convidado. (...)/ <sup>9</sup> (E2)	
	Depois porque ele [refere-se ao coordenador] é uma pessoa que tem muito a ver com a forma como eu trabalho. É uma pessoa da minha confiança, sempre foi uma pessoa calada, calminha que cumpre o trabalhinho dele, vai fazendo as coisas dentro, tem muito a ver comigo e com a minha maneira de estar, embora eu seja mais de fazer e de agir. Acho que é um bom elemento que nós aqui temos./ <sup>70</sup> (...) Depois tem muitos anos aqui no quadro e conhece perfeitamente a realidade [refere-se ao coordenador]./ <sup>72</sup> (E1)	-Seleção pela diretora do coordenador dada a confiança pessoal as suas características pessoais e conhecimento da escola.
	Também não perguntei na altura, confesso que não perguntei. Mas a minha escolha deduzo que tenha sido por alguma confiança pessoal, pelo tempo de serviço que tenho pois sou dos mais antigos na instituição, de ter tido aquela experiência e não é que tenha tido algum impacto, fez-se teve cabeça tronco e membros, mas não se viu grande consequência daquilo. / <sup>10</sup> (E2)	
	É um elemento [refere-se ao coordenador] que tinha muitas horas de redução e contando que eu poderia trabalhar com ele nesse sentido e portanto deu continuidade ao trabalho que já tinha iniciado com a anterior direção./ <sup>71</sup> (E1)	-Seleção do coordenador devido ao crédito horário.
	Os outros elementos, considerou-se na altura que seria bom ter alguém de matemática e do grupo de matemática escolheu-se uma colega que já está aqui há muitos anos e é uma pessoa sempre pronta a trabalhar e muito aberta a tudo aquilo que se propõe./ <sup>73</sup> (E1)	-Seleção de um docente de cada ciclo de ensino (2 docentes -pré-escolar, e 3º ciclo).
	No caso do pré-escolar e do 1º ciclo é mais difícil, porque o 1º ciclo sempre mostrou, desde que veio o agrupamento e isto é geral em todo o país, alguma dificuldade em articular connosco. Tinham dificuldade, pois acho que neste momento o 1º ciclo trabalha muito bem connosco e articula perfeitamente e estão sempre prontas a ajudar e a fazer; tinha de ficar ou um do 1º ciclo ou do pré-escolar e optei por uma docente do pré-escolar que considero que é uma boa educadora, conhece muito bem a realidade da região e trabalhou muitos anos numa escola de miúdos com necessidades e considerei que seria benéfico. E na questão do 1º ciclo elas já estavam metidas em muitas coisas e só têm dois tempos de componente não letiva e não é fácil. / <sup>74</sup> (E1)	

	Os outros, tinha de ser um de cada ciclo, e não sei se foi em função dos horários das pessoas, a colega de matemática acaba por também não ter tempo, a do pré-escolar muito menos, portanto só fora do horário mesmo. Portanto não sei qual foi o critério/ <sup>11</sup> (E2)	
	No conselho geral nós não nos manifestamos nem em relação aos critérios de constituição, nem em relação às próprias pessoas que estão. Foi a direção que nomeou a equipa. / <sup>35</sup> (E3)	-Ausência de recomendação do conselho geral para constituição da equipa.
	(...) Foi a direção que nomeou a equipa. / <sup>35</sup> (E3)	-Seleção pela diretora dos diversos elementos da equipa.
	Ao nível do pessoal não docente, as operacionais são todas com uma idade já avançada e não teriam a capacidade de visão que às vezes é necessária e não seriam um bom recurso ao fim ao cabo para a equipa. Estou convencida que não iriam nunca, pois não têm a visão do que é a avaliação interna. No caso da secretária é mais fácil chegar lá e pensei que aquela funcionária sendo do quadro da escola, e depois estudou cá e tudo, e pela juventude que tem ainda seria se calhar um elemento diferente. A chefe dos serviços está no conselho geral e no conselho pedagógico também está outra funcionária da secretária./ <sup>77</sup> (E1)	-Seleção pela diretora do elemento não docente devido ao conhecimento da escola e trabalho desenvolvido.
	O critério foi muito engraçado porque a diretora virou-se para mim e disse, “você vai para a avaliação interna” eu disse “o quê” e ela refere, “vai sim. Você é jeitozinha”. Acho que ela conhece o trabalho que eu desenvolvo na secretária, que já cá estou há alguns anos, e foi um critério acho que pessoal da diretora. E se calhar viu que eu conseguia desenvolver e tenho um bom relacionamento também com os professores e com toda a comunidade escolar. / <sup>11</sup> (ND)	
	O encarregado de educação faz parte do nosso regulamento interno, o primeiro ano nós pedimos mas nunca havia ninguém disponível, falei com a associação de pais mas não conseguimos e depois acabou por ficar uma encarregada de educação que fazia parte do conselho geral, mas deixou o conselho e já pode integrar a equipa./ <sup>76</sup> (E1)	-Participação do encarregado de educação definida no regulamento interno
<b>L 2 Composição da equipa</b>	(...) O encarregado de educação é um bom elemento, é psicóloga, e portanto é ótimo e foi uma mais-valia para o grupo, mas foi uma mais-valia porque nós insistimos e insistimos. Tanto que nós quando foi dos questionários dos encarregados de educação dissémos à diretora que, não faz sentido nenhum estarmos a aplicar aos encarregados de educação sem representante nenhum na equipa, precisamos aqui de um representante dos encarregados de educação. Ela acabou por vir, já muito tarde, e julgo que veio por nós pressionarmos e também pela apreciação da avaliação externa./ <sup>24</sup> (E2)	-Participação de um encarregado de educação na equipa após a AEE.
	Os outros, tinha de ser um de cada ciclo, e não sei se foi em função dos horários das pessoas, a colega de matemática acaba por também não ter tempo, a do pré-escolar muito menos, portanto só fora do horário mesmo. Portanto não sei qual foi o critério/ <sup>11</sup> (E2)	-Participação de três docentes.

	<p>(...) percebe-se que a funcionária que está a representar o pessoal não docente está aqui de corpo presente, de má vontade, não é uma mais-valia, ou porque não sabe ou porque não quer, não participa, é uma pessoa que não se pode dizer está aqui este trabalho vai pesquisar e esta pasta é tua./<sup>23</sup>(E2)</p> <p>Acho que ela conhece o trabalho que eu desenvolvo na secretaria, que já cá estou há alguns anos, e foi um critério acho que pessoal da diretora. E se calhar viu que eu conseguia desenvolver e tenho um bom relacionamento também com os professores e com toda a comunidade escolar. /<sup>11</sup>(ND)</p>	<p>-Participação de um elemento não docente.</p>
<p><b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b></p>	<p>E depois, acho que a equipa também não fez o trabalho de casa como deve ser. Tenho de admitir os erros, acho que a comissão podia ter tido outra dinâmica e podia ter melhorado um pouco, não sei o quanto é que podia, mas visto hoje a esta distância acho que podia. Acho que se tem começado a envolver logo as pessoas nem que fosse de uma forma muito simples, muito indireta, muito subtil, que as pessoas aos poucos fossem sendo ouvidas, a pessoa depois de ser ouvida várias vezes acaba por responder./<sup>19</sup>(E2)</p> <p>[Foi questionado se tem havido um envolvimento dos atores no processo de autoavaliação] Tem, para já a equipa é composta por várias pessoas. Acho que sim, mas se calhar não estarei em posição de conseguir responder abertamente. Os inquéritos são feitos pela equipa, mas não conheço aquele trabalho, não sei se houve ajuda, digamos assim, no inquérito ao encarregado de educação. Não sei se houve determinados encarregados de educação que ajudaram a, não sei se houve./<sup>39</sup>(E3)</p> <p>Envolvência, eu confesso que acho que não há. Deveria haver sim. Mas se calhar nós acabamos por pecar por isto, nós fazemos os inquéritos, nós conhecemos os resultados desses inquéritos, mas depois o feedback nós vemo-lo no dia-a-dia. Lá está se calhar precisamos de estar demasiado envolvidos para ver esse feedback, vimos que realmente fomos ouvidos, porque no nosso dia-a-dia vá aparecer uma ou outra coisa que vimos, olha afinal ouviram-me e isto mudou. Agora envolvência acho que não há, agora que nós acabamos por conhecer e estarmos sofrendo estas coisas todas, acabamos por sim. /<sup>41</sup>(E3)</p> <p>Quanto ao “processo de autoavaliação em fase incipiente” não sei responder, pois não conheço o trabalho da equipa./<sup>6</sup> Em relação a “apenas os pais e encarregados de educação foram auscultados no processo de autoavaliação” pois lá está, naquela altura no conselho geral não foram apresentados os resultados dos questionários dos alunos, mas depois nós viemos a saber no conselho geral que também tinham realizado aos alunos o tal questionário. Não sei como é que eles fazem porque nunca estou aqui na escola e então não vejo./<sup>7</sup> Quanto aos “resultados da autoavaliação não foram divulgados à comunidade” nós temos reunião de departamento e não foi discutido nada da autoavaliação, todas essas informações foi apenas no conselho geral que tive conhecimento. /<sup>8</sup>(E5)</p>	<p>-Centralização do processo de autoavaliação na equipa e reduzido envolvimento dos atores.</p>

<p>Mas é assim também há o site do agrupamento e penso que isso está tudo divulgado lá, penso que as pessoas a quererem ter mais conhecimento, têm essa informação, a seguir se estiverem interessados também rapidamente tomam esse conhecimento. O envolvimento é sempre bom para se ter conhecimento, eu desde que vim para o conselho geral tenho mais noção do funcionamento do agrupamento do que quando não estava lá, se calhar estava muito mais alheia do que estou neste momento. Acho que todos nós devíamos ter essa noção para sabermos de como é difícil trabalhar e gerir um agrupamento./<sup>11</sup>(E5)</p>	
<p>(...) Pareceu-nos que na altura seria bom aplicar aos professores, mas os professores estavam também num processo de avaliação, e irmos mexer no mesmo, virámo-nos para os encarregados de educação. E então optámos por começar pelos encarregados de educação e decidimos avançar por aí e depois é que íamos aos professores. Daí ser mais moroso./<sup>13</sup>(E2)</p>	<p>-Apenas os encarregados de educação e os alunos foram auscultados no processo.</p>
<p>Relativamente a “apenas os pais e EE foram auscultados no processo de autoavaliação” foi o que tinha sido./<sup>22</sup> (E2)</p>	
<p>Tenho de reconhecer que no primeiro inquérito nós ignorámos o projeto educativo, assumidamente, mas neste inquérito que estamos a elaborar para aplicar aos professores ele esteve sempre ali connosco. (...) /<sup>15</sup>(E2)</p>	<p>-Elaboração no presente ano letivo do questionário a aplicar ao pessoal docente.</p>
<p>Mesmo agora quando disse aos delegados que mandei parte do inquérito, que é para aplicar aos professores sobre o espaço aula/escola, para eles darem uma opinião, eles ainda não deram, mas já disseram ainda bem que mandaste que eu depois vou responder. É assim, isto aqui há alguns anos eram capazes de dizer: “eh pá que chatice, o que é que tu queres, vens cá moer”. A atitude era diferente, agora acho que as pessoas estão mais recetivas e que percebem a necessidade e a inevitabilidade de que isto vai ter outra forma e vai ter outro caminho./<sup>4</sup>(E2)</p>	<p>-Envio aos delegados de grupo dos questionários a aplicar ao pessoal docente para auscultação da sua opinião.</p>
<p>Nós fazemos os planos de ação entregamos eles são aprovados, ou não são sequer criticados, são dados como aceites, mas acho que devia de haver depois, no pós relatório de autoavaliação, uma ligação mais estreita entre a equipa e a direção. (...) Da nossa parte também não tem havido insistência, também tem havido algum comodismo. Ficamos satisfeitos, está aqui o nosso trabalhinho feito, ninguém nos criticou assim nada que nos melindre e então está feito, está entregue, está o dever cumprido./<sup>32</sup> (...) É sempre um grupo que tenta fazer o melhor, vamos fazer aquilo e pronto./<sup>33</sup> Não é um grupo que diga que tenha ambição, nós temos ambição vamos fazer muito mais do que isto, vamos envolver muito mais as pessoas, em termos conceptuais pesquisar, vamos à procura, vamos ver(...)/<sup>34</sup>(E2)</p>	<p>-A equipa limita-se a dar cumprimento ao seu plano de trabalho - atitude de acomodação</p>
<p>Não chegou a ser uma verdadeira equipa, sejamos claros, não chegou a ser uma equipa que funcione com o espírito de equipa. Hoje não pode aquele, amanhã não pode aquela, e o trabalho tem de avançar, e eu vou avançando e as pessoas quando o trabalho já está neste ponto, olha ali, olha aqui e ok está feita. /<sup>45</sup> (E2)</p>	<p>-Disfuncionalidade da equipa</p>

<p>Acho que foi útil para o nosso trabalho, mas aliás o trabalho é sobretudo do coordenador da equipa, aliás ele se não dá mais é porque não pode, ele é incansável./<sup>6</sup>(ND)</p>	
<p>(...) Se a equipa tivesse horas destinadas só para, eu acho que o trabalho se calhar não caia tanto no coordenador da equipa, e se calhar era distribuído de uma melhor forma. (...)/<sup>17</sup> (ND)</p>	<p>-Centralização do trabalho no coordenador da equipa..</p>
<p>Na altura dos inquéritos aos alunos toda a comunidade sabia que estes alunos iam responder aos inquéritos e, logicamente, para responderem alunos menores os encarregados de educação tinham de estar informados desta situação e os diretores de turma procederam a toda uma divulgação desta questão dos inquéritos. Os resultados dos inquéritos aos alunos penso que não foram divulgados à comunidade./<sup>40</sup> (E3)</p>	
<p>O processo de autoavaliação foi falado em reunião de departamento, o que tem sido feito, mas às vezes eu não registro, realmente é falado e vi o colega da equipa com os inquéritos aos encarregados de educação, e distribui e recolhi, mas realmente eu não me imiscui muito, porque é assim mesmo, não me imiscui muito na questão do feedback que ele teve dos encarregados de educação./<sup>6</sup>(E4)</p>	<p>-Distribuição através dos diretores de turma dos questionários/autorizações de auscultação da opinião dos EE e dos alunos.</p>
<p>E também acho que o nosso trabalho devia ser divulgado numa página, assim em geral, para todos os encarregados de educação e toda a comunidade que tenha interesse em ir à nossa página e ver./<sup>8</sup>(ND)</p>	
<p>Acho que a nossa avaliação devia estar em termos informáticos divulgada na página da escola e se calhar também comunicar nas reuniões dos encarregados de educação, porque fala-se mais no aluno X e no aluno Y, que se comporta assim e comporta-se, e não se fala numa avaliação global da organização. (...)/<sup>15</sup>(ND)</p>	<p>-Falta de divulgação do trabalho da equipa à comunidade educativa.</p>
<p>O envolvimento da comunidade não tem existido porque as pessoas nem se quer sabem disto, a maior parte delas sabem lá que existe uma comissão de avaliação interna, e que é preciso fazer um relatório e tomar ações./<sup>39</sup>(EE)</p>	
<p>Se quer que lhe diga não tenho bem a noção se anteriormente existia ou não processos de avaliação interna na escola, porque eu também só integrei esta comissão a meio do ano letivo passado e não sei se já era prática deste agrupamento a avaliação interna./<sup>25</sup>(EE)</p>	<p>-Ausência de colaboração da associação de pais no processo de autoavaliação da escola (1ª fase).</p>
<p>Antes de mim também não estava nenhum encarregado de educação, a equipa era só composta por docentes e não docentes. Porque de facto nós não tínhamos conseguido ninguém, nós associação de pais, para representar os encarregados de educação./<sup>34</sup>(EE)</p>	<p>-Representação na equipa de um elemento da associação de pais apenas após a AEE.</p>

<p>O encarregado de educação é um bom elemento, é psicóloga, e portanto é ótimo e foi uma mais-valia para o grupo, mas foi uma mais-valia porque nós insistimos e insistimos. (...) Ela acabou por vir, já muito tarde, e julgo que veio por nós pressionarmos e também pela apreciação da avaliação externa.<sup>/24</sup> Julgo que aqui a direção se terá defendido pelo fato de não ser responsabilidade direta da direção a existência ou não do representante, isso faz parte da associação de pais. Mas depois apareceu, se consequência direta da AEE ou se pressão maior da direção para que, ela apareceu e é ativa e colabora.<sup>/25</sup><b>(E2)</b></p>	
<p>Não sei, porque também não me lembro de ter visto nenhum documento, ou nenhuma orientação escrita, sobre como o processo de avaliação estava a ser feito. Portanto, eu entro num momento em que já há reuniões a decorrer, nem sequer vi as atas das reuniões anteriores, nem nenhum documento orientador do processo de avaliação, portanto participo sobretudo na discussão dos questionários, dos instrumentos que vão ser aplicados, da forma como vão ser aplicados e cotados. A minha participação entra mais a esse nível.<sup>/33</sup><b>(EE)</b></p>	<p>-Colaboração ativa do EE elemento da equipa.</p>
<p>Quando o questionário foi elaborado alguém me pediu sugestões, acho que foi a minha colega que estava no conselho pedagógico, porque aquilo deve ter ido à aprovação do conselho pedagógico antes de ter sido aplicado. Lembro-me que introduzi algumas questões abertas, porque o questionário estava complementarmente fechado, e se alguém quisesse dizer alguma coisa não tinha hipótese nenhuma. Os questionários podem ser feitos de muita maneira, mas tem de haver sempre uma questão aberta. Depois não sei, não achei que o questionário estivesse mal.<sup>/37</sup><b>(EE)</b></p>	
<p>Eu sou a pessoa que sempre participo e a pessoa que dou mais contributos para aquilo que se está a fazer. Há outra pessoa que é a representante do pré-escolar que também, talvez não dê tantas sugestões, mas reflete sobretudo nos momentos presenciais sobre as coisas que eu vou dizendo.<sup>/54</sup><b>(EE)</b></p>	
<p>O coordenador traz uma proposta, nós depois vamos acrescentando, manda por mail e nós depois pronunciamos-nos ou não, a única pessoa que se pronuncia sou eu e as outras não se pronunciam, ou então pronuncia-se essa representante do pré-escolar. E normalmente até concorda comigo e acha interessante que eu me lembre de determinadas questões, nomeadamente, as afetivas que se calhar aparecem menos frequentemente nestas coisas. <sup>/55</sup><b>(EE)</b></p>	<p>-Poder de influência da representante dos encarregados de educação na equipa.</p>
<p>E portanto tenho dito “por favor o senhor que é coordenador transmita isto à senhora diretora e diga-lhe que”. Acho que ele coordenador da equipa também tem de exigir da parte da direção uma comunicação e uma reflexão alargada sobre os resultados dos instrumentos que são aplicados, no sentido de melhorar o desempenho do agrupamento e a qualidade.<sup>/46</sup><b>(EE)</b></p>	<p>-Pressão do encarregado de educação elemento da equipa para a utilização dos resultados da autoavaliação.</p>

<p>Aliás eu tenho falado sempre com o coordenador da equipa nesse sentido - “vamos lá a ver se o trabalho que nós estamos aqui a fazer vai servir para alguma coisa”- porque eu também não estou para estar a perder o meu tempo que é voluntário, pois não sou paga para fazer isto, para isto ser mais um proforma, para ficar um resultado enfiado num dossier que ninguém conhece e não sabe o que aconteceu, e que não se vai fazer nada para melhorar aquilo que foi identificado como negativo./<sup>45</sup>(EE)</p>	
<p>É assim, em termos da aplicação de questionários aos alunos foi quase a 100% o que foi aplicado, aos pais eu não me lembro qual foi a taxa de resposta./<sup>38</sup>(EE)</p>	<p>-Participação da generalidade dos alunos da amostra na resposta ao questionário de opinião.</p>

### CATEGORIA: M-Os domínios e os campos de análise da autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	<p>Quanto às várias áreas escolhidas para os inquéritos aos encarregados de educação, isso aí ninguém nos deu indicação nenhuma, aí o que nós nos fizemos valer foi da nossa experiência e da experiência das outras escolas que já tinham feito. Portanto fizemos um levantamento o mais exaustivo possível de variadíssimas escolas com dimensões na zona geográfica mais próxima e tentámos daí criar os nossos, com aquilo que queríamos observar. /<sup>14</sup>(E2)</p>	<p>-Definição das dimensões de análise por isomorfismo com outras escolas.</p>
	<p>Foi questionado se a AEE teve alguma influência na definição das áreas e critérios utilizados no processo de autoavaliação da escola] Não, foi mais as outras escolas. /<sup>14</sup>(E2)</p>	
	<p>Não, falei informalmente com o coordenador da equipa e já nem me lembro como essa questão surgiu. Não teve a ver com alguma preocupação com os pais, eu por norma tenho um bom relacionamento com os pais, não tenho a imagem de que os pais sejam pouco recetivos, aqui dentro do agrupamento não tenho essa imagem. Calhou nesse ano aplicar aos pais e já não me lembro porquê considerou-se que seria melhor. Aliás no ano em que aplicámos o questionário nós tínhamos feito aos docentes e não docentes, mas na outra escola depois tivemos as obras e não houve condições. /<sup>64</sup>(E1)</p>	<p>-Seleção do objeto da autoavaliação de forma aleatória e não intencional.</p>
	<p>A escolha dos critérios teve a ver, primeiro, com o grau de dificuldade que nós antevimos e depois o interesse imediato. Pareceu-nos que na altura seria bom aplicar aos professores, mas os professores estavam também num processo de avaliação, e irmos mexer no mesmo, virámo-nos para os encarregados de educação. E então optámos por começar pelos encarregados de educação e decidimos avançar por aí e depois é que íamos aos professores. Daí ser mais moroso./<sup>13</sup>(E2)</p>	<p>-Seleção do objeto da autoavaliação (1ª fase) teve em conta os interesses imediatos da escola – mudança para o novo edifício.</p>

	<p>Acho que sim abrange as dimensões mais importante. Os mais importantes serão sempre os alunos porque se não fossem os alunos a gente não existe, os professores e as instalações da escola porque se a escola não tiver boas instalações claro que o trabalho também não é produtivo, tanto o dos alunos como o dos professores./<sup>10</sup>(ND)</p>	<p>-Incidência do processo nas condições de escolarização dos alunos e nas instalações.</p>
	<p>Lembro-me que o questionário aplicado aos encarregados de educação estava bem organizado, na medida em que dividia desde a parte da direção do agrupamento, à parte dos serviços, os horários, os horários de atendimento aos encarregados de educação, que esse é sempre um problema, que os encarregados de educação identificam, é o horário em que as reuniões decorrem, e do outro lado temos sempre os professores a dizer que os horários de atendimento têm de ser nos horários de trabalho deles, porque eles também têm um trabalho. Essa questão dos horários não há muitas vezes horários adequados à participação dos encarregados de educação, a não ser que eles faltem, mas pronto as duas perspetivas são inválidas. Havia essa questão dos horários que é uma questão que preocupa os pais./<sup>36</sup>(EE)</p>	<p>-Incidência dos questionários aplicados aos EE nas dimensões “direção”, “gestão escolar”, “serviços/recursos”, “funcionamento” e “escola”</p>
	<p>A escola está a ser avaliada como um todo e não está a ser avaliada só na sua componente pedagógica. Está a ser avaliada enquanto estrutura, a cantina, o refeitório, a papelaria, a articulação com o resto da comunidade, com a câmara municipal e todas as entidades culturais, portanto não é só a componente pedagógica., e o ambiente social. E o que eu acho é que falha muito esta não partilha. /<sup>42</sup> (EE)</p>	<p>-Incidência dos questionários aplicados aos alunos nas dimensões: “sala de aula”, “direção” “envolvimento na escola”, “encarregados de educação”, “professor titular”, “assistentes operacionais” , “equipamento/instalações”, “segurança”.</p>
<b>M.2 Influência da AEE</b>	<p>Foi questionado se a AEE teve alguma influência na definição das áreas e critérios utilizados no processo de autoavaliação da escola] Não, foi mais as outras escolas. /<sup>14</sup>(E2)</p>	<p>-Ausência de influência do referencial da AEE.</p>
	<p>Nos inquéritos aos encarregados de educação eu ainda não estava na comissão, e como entrei a meio do processo não sei se essa foi uma orientação inicial. Eu sei que eu tive a preocupação de ler o relatório da avaliação externa e os contributos que eu dei, para os instrumentos em que participei da avaliação, que foram os questionários aos alunos e agora os questionários aos docentes, incorporaram questões que tinham sido levantadas no âmbito da avaliação externa./<sup>30</sup>(EE)</p>	<p>-Influência da AEE na conceção de algumas das questões dos questionários aplicados aos alunos</p>
	<p>E foi obviamente um do instrumento que fui ver quando entrei para este processo, foi relembrar o que é tinha sido identificado no relatório da avaliação externa. Se essa foi uma orientação global da equipa também não sei dizer exatamente./<sup>32</sup>(EE)</p>	



<p><b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha – dinâmicas de implementação e sustentação</b></p>	<p>Aliás coisas que eu, como encarregada de educação, fiz questão de incluir no inquérito aos alunos, pois não estavam previstas inicialmente não estavam propostas pelo coordenador inicialmente, mas que eu achei que era fundamental para além de avaliar a qualidade dos serviços, a higiene e a limpeza, os funcionários e os docentes era importante perceber o ambiente da escola nas questões de drogas e bullying, para mim e para qualquer encarregado de educação era importante perceber com é que a escola estava a esse nível de segurança entre pares e não só mesmo entre professores e alunos. /<sup>48</sup>(EE)</p> <p>Não eram problemas identificados, tanto que o coordenador até me referiu que esta escola não tem esses problemas, e eu conheço as escolas todas desta região, porque a minha prática profissional assim o determina, sei que esta escola é um paraíso relativamente a muitas outras, mas isso não significa que não existam os problemas ou que de alguma forma possam estar mais escondidos, e portanto acho que é sempre importante em qualquer escola avaliar esse tipo de situações e depois o resto da comissão acabou por considerar que sim e acabamos por fazê-lo. /<sup>49</sup>(EE)</p>	<p>-Inclusão nos questionários dos alunos de indicadores relativos a consumos e bullying em consequência do poder de influência da EE da equipa.</p>
<p><b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b></p>	<p>Tenho de reconhecer que no primeiro inquérito nós ignorámos o projeto educativo, assumidamente, mas neste inquérito que estamos a elaborar para aplicar aos professores ele esteve sempre ali connosco. Começamos por o ler mesmo e ir àquilo que se pretendia, àquilo que se queria, àquilo que ainda era, pois há muita coisa que já está conseguida ou não vai ser conseguida pura e simplesmente porque não é exequível. Dos objetivos gerais e estratégicos fomos tentando não os perder de vista nas nossas questões para depois podermos ter também algum resultado. /<sup>15</sup>(E2)</p> <p>Acho que sim, acho que está de acordo com a análise que foi feita na construção do próprio projeto educativo e com o próprio projeto. Acho que sim. /<sup>25</sup>(E3)</p>	<p>-Apenas o questionário a ser aplicado aos docentes teve em conta os objetivos gerais e estratégicos do PEE.</p> <p>-Articulação do processo de autoavaliação com o PEE</p>
<p><b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b></p>	<p>Não há referências</p>	
<p><b>M.6 Importância do amigo crítico</b></p>	<p>Não há referências</p>	

## Mudanças sentidas na escola/agrupamento após os processos avaliativos

### CATEGORIA: S -Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	Este ponto “processo de autoavaliação em fase incipiente” é normal porque estávamos no início, independentemente daquilo que estávamos a fazer, bem ou mal, acho que o “incipiente” tem a ver com o pouco tempo./ <sup>21</sup> (E2)	-Alargamento do processo à auscultação dos alunos.          -Expetativa de auscultação dos docentes no próximo ano letivo.
	E parece que agora, neste relatório dos questionários dos alunos, já começou a ter outra forma, mas acho que continua a não ter um plano de melhoria./ <sup>28</sup> Mas os resultados já apareceram aos departamentos e aos grupos disciplinares, portanto já correu a cadeia toda. Não se está a ver resultados diretamente, mas pronto já correu a cadeia toda e os professores pelo menos foilhes pedido que consultassem que vissem e participassem, isso foi feito, mas ainda não veio daí um plano de melhoria./ <sup>29</sup> (E2)	
	É assim “processo de autoavaliação em fase incipiente” já não é porque realmente já temos dois relatórios em termos de autoavaliação de dois anos letivos seguidos. Quanto a “apenas os encarregados de educação e os pais foram auscultados” já houve os inquéritos aos alunos. / <sup>9</sup> (E3)	
	É assim, em termos da aplicação de questionários aos alunos foi quase a 100% o que foi aplicado, aos pais eu não me lembro qual foi a taxa de resposta./ <sup>38</sup> (EE)	
	Tenho de reconhecer que no primeiro inquérito nós ignorámos o projeto educativo, assumidamente, mas neste inquérito que estamos a elaborar para aplicar aos professores ele esteve sempre ali connosco. (...) / <sup>15</sup> (E2)	
<b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b>	A escola está a ser avaliada como um todo e não está a ser avaliada só na sua componente pedagógica. Está a ser avaliada enquanto estrutura, a cantina, o refeitório, a papelaria, a articulação com o resto da comunidade, com a câmara municipal e todas as entidades culturais, portanto não é só a componente pedagógica., e o ambiente social. E o que eu acho é que falha muito esta não partilha. / <sup>42</sup> (EE)	-Incidência dos questionários aplicados aos alunos nas dimensões: “sala de aula”, “direção” “envolvimento na escola”, “encarregados de educação”, “professor titular”, “assistentes operacionais”, “equipamento/instalações”, “segurança”.
	Tenho de reconhecer que no primeiro inquérito nós ignorámos o projeto educativo, assumidamente, mas neste inquérito que estamos a elaborar para aplicar aos professores ele esteve sempre ali connosco. Começamos por o ler mesmo e ir àquilo que se pretendia, àquilo que se queria, àquilo que ainda era, pois há muita coisa que já está conseguida ou não vai ser conseguida pura e simplesmente porque não é exequível. Dos objetivos gerais e estratégicos fomos tentando não os perder de vista nas nossas questões para depois podermos ter também algum resultado. / <sup>15</sup> (E2)	-Articulação dos indicadores do questionário a aplicar aos professores com o PEE.

**S.3 Participação dos atores no processo**

<p>Eu penso que há ainda muito desinteresse por parte do pessoal, quer do pessoal docente, quer não docente por este tipo de avaliação, fica-lhes tudo um bocadinho ao lado. Acho que a parte docente sempre esteve muito pouco ligada a essas coisas, só quando passam por essas coisas.<sup>3</sup>(E1)</p>	<p>-Desinteresse da generalidade do pessoal docente e não docente pelos processos de avaliação da organização.</p>
<p>Acho que em termos teóricos a avaliação deveria interessar a toda a gente, neste momento, no contexto desta escola acho que ainda interessa pouco aos professores, aos alunos não interessa nada, não lhes chega.<sup>16</sup>(E2)</p>	
<p>Envolvência, eu confesso que acho que não há. Deveria haver sim. Mas se calhar nós acabamos por pecar por isto, nós fazemos os inquéritos, nós conhecemos os resultados desses inquéritos, mas depois o feedback nós vemo-lo no dia-a-dia. Lá está se calhar não precisamos de estar demasiado envolvidos para ver esse feedback, vimos que realmente fomos ouvidos, porque no nosso dia-a-dia vá aparecer uma ou outra coisa que vimos, olha afinal ouviram-me e isto mudou. Agora envolvimento acho que não há, agora que nós acabamos por conhecer e estarmos sofrendo estas coisas todas, acabamos por sim.<sup>41</sup>(E3)</p>	<p>-Ausência de envolvimento dos atores educativos no processo de autoavaliação.</p>
<p>Quanto ao “processo de autoavaliação em fase incipiente” não sei responder, pois não conheço o trabalho da equipa.<sup>6</sup> Em relação a “apenas os pais e encarregados de educação foram auscultados no processo de autoavaliação” pois lá está, naquela altura no conselho geral não foram apresentados os resultados dos questionários dos alunos, mas depois nós viemos a saber no conselho geral que também tinham realizado aos alunos o tal questionário. Não sei como é que eles fazem porque nunca estou aqui na escola e então não vejo.<sup>7</sup> Quanto aos “resultados da autoavaliação não foram divulgados à comunidade” nós temos reunião de departamento e não foi discutido nada da autoavaliação, todas essas informações foi apenas no conselho geral que tive conhecimento.<sup>8</sup>(E5)</p>	
<p>O envolvimento da comunidade não tem existido porque as pessoas nem se quer sabem disto, a maior parte delas sabem lá que existe uma comissão de avaliação interna, e que é preciso fazer um relatório e tomar ações.<sup>39</sup>(EE)</p>	
<p>O relatório [refere-se aos resultados dos questionários aos encarregados de educação] foi divulgado por todos os departamentos, pelo conselho geral e foi divulgado pelos pais, quem trabalhou realmente o relatório ponto por ponto fui eu pois tinha mais a ver com questões de funcionamento.<sup>84</sup>(E1)</p>	<p>-Divulgação do relatório (1ª fase) nos departamentos, conselho geral e pais.</p>
<p>Quanto “aos resultados não foram divulgados à comunidade” eles foram divulgados pelo menos no meu departamento, lembro-me do colega coordenador da equipa, que faz parte do meu departamento, falar sobre isso, mas divulgados à comunidade, só através do departamento, dos pais não sei como é que foi.<sup>12</sup>(E4)</p>	

<p>Este relatório agora, dos questionários dos alunos, foi dado a todos os departamentos e foi aquilo que a maior parte dos coordenadores acharam, foi como vamos para mega vamos parar por aqui porque estar a trabalhar numa coisa que não vai servir de nada para o ano e vamos partir do zero, vamos ver./<sup>85</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>É parece que agora, neste relatório dos questionários dos alunos, já começou a ter outra forma, mas acho que continua a não ter um plano de melhoria./<sup>28</sup> Mas os resultados já apareceram aos departamentos e aos grupos disciplinares, portanto já correu a cadeia toda. Não se está a ver resultados diretamente, mas pronto já correu a cadeia toda e os professores pelo menos foilhes pedido que consultassem que vissem e participassem, isso foi feito, mas ainda não veio daí um plano de melhoria./<sup>29</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Divulgação dos resultados (2ª fase) em alguns departamentos e grupos disciplinares.</p>
<p>Quanto aos “resultados não foram divulgados à comunidade” não foram parcialmente. Os resultados dos questionários dos alunos já foram, já está com uma dinâmica maior de divulgação. Associo a várias coisas, ao relatório da avaliação externa, ao nosso trabalho e à sessão de grupo focal que também nos trouxe a nós outra visão e alterações na nossa conduta./<sup>30</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>O encarregado de educação é um bom elemento, é psicóloga, e portanto é ótimo e foi uma mais-valia para o grupo, mas foi uma mais-valia porque nós insistimos e insistimos. (...) Ela acabou por vir, já muito tarde, e julgo que veio por nós pressionarmos e também pela apreciação da avaliação externa./<sup>24</sup> Julgo que aqui a direção se terá defendido pelo fato de não ser responsabilidade direta da direção a existência ou não do representante, isso faz parte da associação de pais. Mas depois apareceu, se consequência direta da AEE ou se pressão maior da direção para que, ela apareceu e é ativa e colabora./<sup>25</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Participação de um encarregado de educação na equipa- em conformidade com a AEE.</p>
<p>“A equipa é constituída apenas por docentes e não docentes” acho que neste momento já faz parte um encarregado de educação./<sup>10</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Antes de mim também não estava nenhum encarregado de educação, a equipa era só composta por docentes e não docentes. Porque de facto nós não tínhamos conseguido ninguém, nós associação de pais, para representar os encarregados de educação./<sup>34</sup> <b>(EE)</b></p>	
<p>“A divulgação dos resultados da autoavaliação não foi feita de forma abrangente”, é feita. De forma abrangente, isso talvez ainda esteja a... Mas é assim, acabam por ser, pois se os resultados da autoavaliação foram dados a cada um dos elementos do conselho geral e cada um de nós representa uma parte da comunidade essa divulgação acaba por acontecer, talvez não seja tão direta, talvez não seja tão imediata quanto se pretenderia, mas que acaba por ser fácil, esta divulgação parece-me que já está a ser feita através dos seus representantes. Quanto aos “resultados não foram divulgados à comunidade” foram através do conselho geral./<sup>11</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Divulgação do relatório à comunidade através do conselho geral.</p>

	<p>Acho que os resultados da autoavaliação deviam ser apresentados não sei se sempre, ou de uma maneira muito formal, ou divulgados pelo menos nos órgãos, tanto no conselho pedagógico, como no conselho geral. Porque no conselho geral é que está a comunidade toda representada, e depois até pode-se dizer – “ah mas os que representam os outros podem dar a informação”- ou seja ser uma hierarquia de informação e não ser a direção da escola a apresentar a toda a gente. No conselho pedagógico os resultados dos inquéritos aos alunos foram apresentados, os dos encarregados de educação não tenho a certeza, mas não foram ao conselho geral. E porquê?<sup>41</sup> (EE)</p>	<p>-Ausência de divulgação dos resultados da autoavaliação ao conselho geral (2ª fase).</p>
<p><b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b></p>	<p>Ao termos analisado os documentos todos quer no conselho pedagógico, quer no conselho geral, quer nos departamentos as pessoas sentem-se mais envolvidas e vão se calhar analisando mais as coisas e verificar que há ali determinados pormenores e determinadas coisas em que temos mesmo que mudar e temos mesmo que melhorar sobretudo.<sup>1</sup>(E1)</p> <p>Eu penso que toda a gente percebeu o que é que se pretende com as avaliações, quer a interna quer a externa, se calhar a externa as pessoas não sentiram, ou não estavam ainda tão motivadas porque nunca tinham estado sujeitas a nada, era uma novidade, foi uma novidade para muitos deles.<sup>2</sup>(E1)</p> <p>Acho que em termos de procedimentos e em termos de atitudes se começa a notar diferenças e começam a aparecer nos departamentos as questões da avaliação, as pessoas começam a ser confrontadas, não quer dizer que participem ativamente, mas já começam a chegar aos departamentos estas questões da avaliação, que foi feita, que há um resultado, o que é que se vai fazer. <sup>1</sup>(E2)</p> <p>Começa a perceber-se que há outra dinâmica. Inicialmente, acho que a questão da avaliação foi uma relação direta com a necessidade de, porque não havia volta a dar, ia ser feita a avaliação externa e tinha mesmo de andar.<sup>2</sup> Depois disso acho que esmoreceu um bocado, mais para a frente descansámos, acho que posteriormente recomeçou, o facto de termos feito o grupo focal acho que as pessoas estão a ver as coisas já com outros olhos.<sup>3</sup> Mesmo agora quando disse aos delegados que mandei parte do inquérito, que é para aplicar aos professores sobre o espaço aula/escola, para eles darem uma opinião, eles ainda não deram, mas já disseram ainda bem que mandaste que eu depois vou responder. É assim, isto aqui há alguns anos eram capazes de dizer: “eh pá que chatice, o que é que tu queres, vens cá moer”. A atitude era diferente, agora acho que as pessoas estão mais recetivas e que percebem a necessidade e a inevitabilidade de que isto vai ter outra forma e vai ter outro caminho.<sup>4</sup>(E2)</p> <p>Os professores estão a começar a ser arrastados nesta altura. Esta falta de interesse da parte dos professores tem a ver, primeiro, com uma questão de cultura, os professores nunca foram, a disposição dos professores para a avaliação e para a autoavaliação nunca foi muita.<sup>18</sup>(E2)</p>	<p>-Aceitação resignada por alguns docentes da necessidade do processo de avaliação – construção de <i>mitos racionais</i>.</p>

<p>(...) hoje se eu abordar um professor e disser isto é para a avaliação interna as pessoas escutam e tentam, enquanto aqui à meia de meses ou à dois ou três anos as pessoas não ligavam e diziam arranja outro. /<sup>38</sup> Existe outra visão entre os docentes, já se impregnou na escola que a escola tem a avaliação interna que existe qualquer coisa, e as pessoas já estão cientes que existe o que me leva a crer que pensarão em determinadas coisas duas vezes, e o fato de terem acesso ao relatório também indiretamente altera as condutas e as posturas das pessoas, acho que as pessoas ponderam e inconscientemente vão alterando a atitude./<sup>38</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>É assim em relação à autoavaliação todos nós achamos que é um processo que deve ser feito a bem de todos nós, portanto ninguém terá levantado algum obstáculo. (...) Haver constrangimentos não me parece que tenha havido porque nós já encaramos esta situação como uma situação que faz parte do dia-a-dia das escolas./<sup>44</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>(...) acho que hoje em dia os docentes pensam, já tenho tanta coisa com que me preocupar, já tenho tanta atividade no dia-a-dia, aquele trabalhinho está ali sossegadinho com aquele grupo que estão a fazer um bom trabalho, se nos pedirem ajuda estamos recetivos, estamos mas cada macaco no seu galho./<sup>95</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Conceção pelos docentes do processo de autoavaliação como uma atividade da competência da equipa.</p>
<p>Está a equipa que está a fazer um bom trabalho, nós conhecemos o trabalho dessa equipa, agora envolvermos neste trabalho ainda não. Possivelmente quando vierem uns inquéritos que envolvam toda a comunidade, e nós professores também, talvez aí nesse processo talvez possamos mudar ligeiramente. Agora neste momento não há uma corresponsabilização neste trabalho, está feito e. Nós todos acabamos por ter trabalho, temos as nossas aulas, as nossas coordenações, e se calhar acabamos por olhar para o lado, lógico ainda bem, mas envolvermo-nos ainda não./<sup>38</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>[Comentário a cada um dos pontos fracos que constam da lista apresentada] Quanto ao “processo de autoavaliação em fase incipiente” pode ter evoluído, mas honestamente não tenho a noção./<sup>9</sup> Em relação a “apenas os pais e encarregados de educação foram auscultados no processo de autoavaliação” não sei se foi alargado./<sup>10</sup> “A equipa é constituída por docentes e não docentes” apenas sei quem coordenada a equipa./<sup>11</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Falta de reconhecimento pelos docentes da necessidade do processo autoavaliação.</p>
<p>Para mim, os docentes ainda não entendem a autoavaliação da escola como uma necessidade, faz-se sim senhora, tem os seus resultados, agora que a sintam como necessária não./<sup>15</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>O processo de autoavaliação foi falado em reunião de departamento, o que tem sido feito, mas às vezes eu não registo, realmente é falado e vi o colega da equipa com os inquéritos aos encarregados de educação, e distribui e recolhi, mas realmente eu não me imiscui muito, porque é assim mesmo, não me imiscui muito na questão do feedback que ele teve dos encarregados de educação./<sup>6</sup> <b>(E4)</b></p>	

<p>Estávamos na expectativa de vir a agregação e paramos por aí porque não valia a pena, embora eles tenham continuado a trabalhar, nós apenas pensámos que em algumas coisas não valia a pena estarmos a fazer (...) Agora a equipa tem de continuar a trabalhar pelo menos mais um ano, eles estão a finalizar o questionário dos docentes e no próximo ano estará pronto a ser aplicado. /97 (E1)</p>	
<p>Da parte dos docentes falar em corresponsabilização talvez não, nós temos consciência que a avaliação deve ser feita a bem do nosso próprio trabalho, agora corresponsabilização talvez não, porque em termos de comunidade ainda não há uma envolvência muito grande neste processo./37 (...) Agora neste momento não há uma corresponsabilização neste trabalho, está feito e. Nós todos acabamos por ter trabalho, temos as nossas aulas, as nossas coordenações, e se calhar acabamos por olhar para o lado, lógico ainda bem, mas envolvermos ainda não./37 (E3)</p>	
<p>Aliás eu tenho falado sempre com o coordenador da equipa nesse sentido - “vamos lá a ver se o trabalho que nós estamos aqui a fazer vai servir para alguma coisa”- porque eu também não estou para estar a perder o meu tempo que é voluntário, pois não sou paga para fazer isto, para isto ser mais um proforma, para ficar um resultado enfiado num dossier que ninguém conhece e não sabe o que aconteceu, e que não se vai fazer nada para melhorar aquilo que foi identificado como negativo./45 (EE)</p>	<p>-A autoavaliação da escola como um ritual de legitimação da eficácia da ação organizacional.</p>
<p>E o que é certo é que houve resultados muito significativos a contar com substâncias ilícitas consumos, bullying e outras situação em meio escolar. Portanto esse tipo de coisas também deveria ter dado origem, logo no ano letivo seguinte, a uma ação. Esse tipo de coisas e outras, como a questão da higiene e dos balneários, o problemas do relacionamento com as funcionárias que é um problema muito grave, quase que constantemente referido por parte dos alunos e que nada foi feito e que não se viu nada relativamente a ações. Portanto eu para mim só me faz sentido fazer avaliações, ou investigações se houver ação, não é uma coisa que a gente diga, “olha agora ficou feito e fazemos outro relatório”./50 (EE)</p>	
<p>Eu só me faz sentido desta forma, não me faz sentido mais uma vez cumprir o requisito legal que é fazer uma avaliação interna e depois é um relatório e depois acabou-se. Nesta escola ainda não tive provas do contrário relativamente a este procedimento, e tenho dito isto na comissão interna da avaliação e digo à diretora se for caso disso./53 (EE)</p>	

	<p>Mas é assim também há o site do agrupamento e penso que isso está tudo divulgado lá, penso que as pessoas a quererem ter mais conhecimento, têm essa informação, a seguir se estiverem interessados também rapidamente tomam esse conhecimento. O envolvimento é sempre bom para se ter conhecimento, eu desde que vim para o conselho geral tenho mais noção do funcionamento do agrupamento do que quando não estava lá, se calhar estava muito mais alheia do que estou neste momento. Acho que todos nós devíamos ter essa noção para sabermos de como é difícil trabalhar e gerir um agrupamento.<sup>/11</sup>(E5)</p>	<p>-Ausência de envolvimento dos diferentes atores no processo .</p>
	<p>Em termos da divulgação dos resultados, não sei, no meu departamento são coisas que são ditas como informações, mas lá está, nós no nosso departamento temos mais coisas em termos da agenda de trabalhos, e depois acabam por ser mais informações.<sup>/10</sup>(E5)</p>	
	<p>Agora com a junção das escolas parece-me praticamente inevitável, não sei o que vai resultar das duas comissões, se vão fazer das duas uma, ou se vão desfazer as duas e fazer uma só, não faço a mínima ideia, o que é um fato é que isto vai sofrer alterações. Ou se fazem duas comissões se isso é possível uma vez que são espaços completamente distintos, não sei não faço ideia no que é que isto vai dar. <sup>/37</sup> (E2)</p>	<p>-Expetativa de alteração da constituição da equipa com a agregação das escolas.</p>
	<p>Acho que não é por toda a gente. Se olhar para o conselho geral, todos os elementos que estão, considero que é uma prática comum e é uma prática que deve continuar a ser, e não é mal vista, ou seja há sempre a necessidade de uma autoavaliação para realmente nós conseguirmos melhorar toda a gestão quer seja pedagógica, quer seja financeira do próprio agrupamento. Fora do conselho geral as opiniões poderão dividir-se porque uma autoavaliação pode ter vertentes positivas ou não. <sup>/33</sup>(E3)</p>	<p>-Habituação do conselho geral aos processos setoriais de avaliação da atividade da escola.</p>
	<p>Acho que nós já conseguimos fazer as coisas tendo sempre em atenção o relatório de avaliação da atividade, seja ela qual for, seja uma atividade de aula, seja uma atividade de escola, nós já realizamos pensando que a autoavaliação já está enraizada. Bem vista ou mal vista, pois isso vai depender. Acho que nós quase todos, senão todos, a nível do conselho geral eu não tenho qualquer dúvida, pois se há uma atividade automaticamente há uma avaliação exatamente para nós sabermos se voltamos ou não a desenvolver a atividade, no conselho geral é mais abrangente são várias atividades a vários níveis.<sup>/34</sup>(E3)</p>	
	<p>E portanto tenho dito “por favor o senhor que é coordenador transmita isto à senhora diretora e diga-lhe que”. Acho que ele coordenador da equipa também tem de exigir da parte da direção uma comunicação e uma reflexão alargada sobre os resultados dos instrumentos que são aplicados, no sentido de melhorar o desempenho do agrupamento e a qualidade.<sup>/46</sup>(EE)</p>	<p>-Pressão do encarregado de educação elemento da equipa para a utilização dos resultados da autoavaliação.</p>



<b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b>	<p>Este relatório agora, dos questionários dos alunos, foi dado a todos os departamentos e foi aquilo que a maior parte dos coordenadores acharam, foi como vamos para mega vamos parar por aqui porque estar a trabalhar numa coisa que não vai servir de nada para o ano e vamos partir do zero, vamos ver./<sup>85</sup>(E1)</p>	<p>-Desinteresse da direção e lideranças na implementação de algumas ações de melhoria.</p>
	<p>Estávamos na expectativa de vir a agregação e paramos por aí porque não valia a pena, embora eles tenham continuado a trabalhar, nós apenas pensámos que em algumas coisas não valia a pena estarmos a fazer estou a lembrar-me do projeto educativo está na altura de o avaliar e pensámos deixa esperar a ver o que isto vai dar, pois estar a avaliar uma coisa que depois não têm e isto dá tanto trabalho. Estou a lembrar-me do nosso regulamento interno que eram reuniões atrás de reuniões uma coisa diabólica. Agora a equipa tem de continuar a trabalhar pelo menos mais um ano, eles estão a finalizar o questionário dos docentes e no próximo ano estará pronto a ser aplicado. /<sup>97</sup> (E1)</p>	
	<p>Quanto aos “resultados da autoavaliação não foram utilizados na promoção de ações de melhoria” acho que isto melhorou, naquela altura não até porque tinham acabados de ser entregues. Acho que numa primeira fase, o que a direção fez foi pontualmente tentar resolver problemas que lá estavam listados, não com a envolvimento da escola./<sup>26</sup> Não considero que tenha havido um plano de melhoria com cabeça tronco e membros, houve um plano de ação para ocorrer aqueles que pareciam mais prementes e tentar resolver, mas um plano de melhoria não existiu /<sup>27</sup> E parece que agora, neste relatório dos questionários dos alunos, já começou a ter outra forma, mas acho que continua a não ter um plano de melhoria./<sup>28</sup>(E2)</p>	<p>-Inexistência de um plano de melhoria da organização em consequência da autoavaliação- ritualização da autoavaliação.</p>
	<p>Este ano com a sessão de grupo focal acho que resultou numa outra dinâmica, acabou por os resultados irem até aos departamentos, foram até ao fim da linha, mas depois parou. Em termos de divulgação ele foi até ao final da linha, em termos do trabalho seguinte está no início da linha ainda, portanto há que começar. /<sup>44</sup> (E2)</p>	
	<p>Agora o dizer “não foram utilizadas na promoção de ações de melhoria” eu acho que foram poderá não ter sido feita a tal monitorização que seria necessária para nós realmente vermos se de facto foram ou não feitas, se resultaram, sim ou não. Agora de facto que não há um documento específico, em termos de plano de melhoria, isso não há. /<sup>16</sup>(E3)</p>	
	<p>É evidente que este trabalho é importante mas para agirmos, tanto ao nível do órgão de gestão, como dos professores, como de todos os que estão envolvidos a nível da escola/<sup>9</sup> (ND)</p>	
<p>Relativamente à articulação entre aquilo que é avaliado e aquilo que se faz no ano a seguir não tenho notado melhoria nenhuma./<sup>44</sup>(EE)</p>		

	A falha que estava identificada no relatório da avaliação externa de não haver uma ligação entre a avaliação das coisas e aquilo que se fazia a seguir, o estabelecer um plano para melhoria das coisas , naquele caso era relativamente às AECs, porque era a única coisa, penso eu que havia na altura de dados de avaliação, continua a não ser colmatada, ou seja acho que já foi feito um inquérito aos encarregados de educação depois disso e não foram devolvidos os resultados, nem foram implementadas medidas que se conheça sobre os aspetos mais negativos encontrados nesse instrumento. Depois, agora em relação aos alunos, que foi aplicado um inquérito no final do ano letivo passado, a mesma coisa./ <sup>47</sup> (EE)	
	Os resultados da autoavaliação não foram utilizados na promoção de ações de melhoria” mas agora já há, nós já olhamos para os resultados exatamente para melhorar. Houve medidas que a direção tomou e depois há medidas dos grupos disciplinares, e esses especialmente não vão ao conselho geral, pois são específicos daquela disciplina, ou daquela área./ <sup>14</sup> (E3)	-Implementação pela direção e grupos disciplinares de algumas medidas de melhoria
	Sei que de uma forma quase reativa a diretora tem implementado algumas ações junto dos jovens e das famílias sobre perturbações de comportamento, toxic dependência etc./ <sup>48</sup> (EE)	-Implementação de algumas medidas “reativas” para resolução de problemas .
<b>S.6 Outras Mudanças</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	Penso que sim, se nós quisermos olhar realmente ao relatório, e olhar para ele, eu acho que sim. Agora também considero, enquanto professora também, que a própria mudança de edifício, as condições que temos em termos de informática, em termos de recursos dentro da sala de aula também fez com que as nossas práticas fossem alteradas./ <sup>32</sup> (E3)	-Alteração de algumas práticas de ensino - consequência dos novos recursos e novas exigências curriculares.
	[Foi questionado se a AEE induziu a uma maior preocupação com os resultados escolares] Vemos as coisas de outra forma porque se calhar preocupamo-nos mais a nível da aula temos um plano de aula um pouco mais exigente, a nível do conselho geral não se nota muito essa preocupação, a nível do professor sim. Nós acabamos por ter se calhar um plano de aula um pouco mais exigente, tarefas diversificadas para todos, não quer dizer que essa preocupação não tivéssemos já, mas que essa preocupação é cada vez maior em termos de materiais diversificados, em termos de dinâmica de aula, é completamente mais dinâmica e também de encontro aos alunos que nós aqui temos, pois o perfil deles cada vez é mais exigente, e com tudo o que está lá fora, temos de ser suficientemente apelativos para eles./ <sup>92</sup> (E3)	-Alteração de algumas práticas face à necessidade de melhoria dos resultados escolares.
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	Não há referências	

<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	<p>Relativamente aos pontos apontados como fortes estou-me a lembrar da questão dos critérios de avaliação, em que muitas escolas ainda andavam e que tem sido uma prática nossa há muito mesmo muito tempo./<sup>72</sup>(E1)</p>	<p>-Existência de critérios de avaliação comuns ao nível do agrupamento – consequência da necessidade interna</p>
	<p>A nível das aprendizagens dos alunos a recolha de elementos está muito mais trabalhada, muito mais organizada. Acho que isso começou mais com a avaliação dos professores, os professores começaram a ter outra atitude a terem o seu portefólio com a avaliação toda certinha, pois vou ser confrontado. Na escola, ao nível dos departamentos, do conselho pedagógico e na direção de turma no final de cada período são analisados os resultados dos alunos. /<sup>69</sup>(E2)</p>	<p>-Existência de procedimentos de estruturação e organização das avaliações dos alunos- consequência da avaliação de desempenho docente.</p>
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	<p>Nós sempre tivemos essa preocupação e nós analisamos muito a questão dos resultados escolares./<sup>8</sup> Temos aqui realmente dois ou três problemas, os alunos do ensino especial que aqui neste agrupamento são muitos e que nós temos dedicado sobretudo a essa questão;/<sup>9</sup> temos um problema também que é no caso do 3º ciclo, haver o 3º ciclo em dois pontos diferentes, o que faz com que os miúdos que ficam nesta escola são os miúdos que têm menos à vontade para ir para uma escola secundária, são os miúdos que precisam de mais carinho e que aqui sentem esse carinho e essa dedicação que toda a gente lhes faz. E é mesmo assim, neste aspeto eu vejo que aqui, neste edifício, a dedicação e a preocupação, sobretudo a esses miúdos que vêm ai das aldeias, e realmente ficamos aqui com aqueles que têm menos acompanhamento e mais dificuldades./<sup>10</sup> (...) O conselho pedagógico, o conselho geral e os departamentos analisam e vêm quais são as necessidades de alterar, mas em termos de resultados escolares sempre tivemos essa preocupação./<sup>11</sup>(E1)</p>	<p>-Manutenção das práticas de análise dos resultados escolares.</p>
	<p>Na própria avaliação dos alunos vemos o percurso, nós somos os mesmos professores, os alunos continuam a ser os mesmos, portanto ver qual é a evolução. Há determinadas coisas que alteraram, mas cá está continua a faltar um documento escrito de tudo aquilo que nós mudamos no dia a dia na nossa prática./<sup>68</sup>(E3)</p>	<p>-Implementação de práticas de análise dos resultados escolares na óptica de cálculo do valor acrescentado.</p>
	<p>A “escola melhorou ou alterou os procedimentos a nível da monitorização das aprendizagens dos alunos” a partir do momento em que nós passamos a fazer análises acompanhando a evolução dos próprios alunos, eu penso que sim que nós alteramos, se é uma melhoria de resultados ou não às vezes os resultados são tão maus que ficamos um bocadinho assustados. /<sup>84</sup> (E3)</p>	
	<p>Acho que sim. Acho que há um excessivo interesse nos resultados escolares quer das escolas, acho que da parte das escolas tem a ver com os rankings e o posicionamento das escolas, acho que este posicionamento tem mais a ver com os rankings do que com a avaliação externa. E dos pais, porque os pais hoje acham que os filhos têm de ser apenas “chapa cinco” e isso acho que é excessivo./<sup>83</sup>(E2)</p>	<p>-Maior centralidade das práticas nos resultados escolares sobretudo nas disciplinas sujeitas a avaliação externa.</p>
	<p>Relativamente a mudanças que se verificaram na escola se “os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no discurso interno”, sim, principalmente a nível das duas disciplinas em avaliação, Língua Portuguesa e Matemática./<sup>80</sup>(E3)</p>	

	<p>Relativamente a mudanças que se verificaram na escola se “os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no discurso interno”, sim, principalmente a nível das duas disciplinas em avaliação, Língua Portuguesa e Matemática./<sup>80</sup>(E3)</p>	
	<p>A “análise comparada dos resultados dos alunos na mesma disciplina/ano” nas reuniões de grupo fazêmo-lo com os gráficos e vemos onde é que pode melhorar, tanto que da última vez até surgiu uma necessidade de para o ano se fazer de forma diferente nos apoios de educação física, porque nós tínhamos uma forma de trabalhar e agora precisamos de mudar porque as crianças aparecem com algumas dificuldades que é necessário mudar./<sup>37</sup>(E4)</p>	<p>-Melhoria de algumas práticas em consequência dos procedimentos de análise dos resultados escolares.</p>
<p><b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b></p>	<p>Aqui na”inexistência de ações de acompanhamento da prática letiva para superação de eventuais dificuldades” houve muito o apostar nos apoios às crianças. Apostou-se muito nos apoios através da bolsa de apoios de cada um dos conselho de turma e se não se consegue ali pode conseguir-se com outros professores que não da turma. Eu sou diretora de turma e acompanho de perto esta questão./<sup>28</sup>(E4)</p>	<p>-Manutenção da bolsa de apoios aos alunos a nível de cada turma.</p>
	<p>Temos aqui realmente dois ou três problemas, os alunos do ensino especial que aqui neste agrupamento são muitos e que nós temos dedicado sobretudo a essa questão;/<sup>9</sup> temos um problema também que é no caso do 3º ciclo, haver o 3º ciclo em dois pontos diferentes, o que faz com que os miúdos que ficam nesta escola são os miúdos que têm menos à vontade para ir para uma escola secundária, são os miúdos que precisam de mais carinho e que aqui sentem esse carinho e essa dedicação que toda a gente lhes faz. E é mesmo assim, neste aspeto eu vejo que aqui, neste edifício, a dedicação e a preocupação, sobretudo a esses miúdos que vêm ai das aldeias, e realmente ficamos aqui com aqueles que têm menos acompanhamento e mais dificuldades./<sup>10</sup> E temos aí até o nosso projeto de apoios educativos que já funciona há oito anos e que damos os apoios a toda a gente e aquilo funciona realmente, e temos vindo a fazer aquilo que é possível. O conselho pedagógico, o conselho geral e os departamentos analisam e vêm quais são as necessidades de alterar, mas em termos de resultados escolares sempre tivemos essa preocupação./<sup>11</sup>(E1)</p>	<p>-Manutenção dos projetos de apoio aos alunos com NEE e outros alunos com dificuldades.</p>

**T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula**

<p>(...) sempre que há necessidade os coordenadores passaram a fazer. Quando começamos a ver que há ali qualquer coisa que realmente não está muito positivo, ou pelos miudos, ou pelos encarregados de educação, sem ferir susceptibilidades porque isso também é muito importante. Estou-me a lembrar este ano por exemplo, exatamente pelas dificuldades que haviam dentro das sala de aula, foram enviados alguns colegas para junta médica, pronto começamos realmente a ver que havia qualquer coisa que, e dissemos chegou, basta de estarmos aqui, pois eram coisas mesmo gritantes. Estou a lembrar-me de um colega que faltava muito, muito, e era capaz de estar duas semanas sem vir e depois vinha a semana seguinte, mas sem termos qualquer tipo de problema, mas sem necessidade de termos de ir dentro da sala de aula começamos a ver que havia qualquer coisa que não estava bem, e o colega ainda não está a dar aulas neste momento. /<sup>13</sup>(E1)</p>	<p>-Existência de ações de acompanhamento da prática letiva apenas em situações pontuais de dificuldades por parte dos docentes.</p>
<p>Acho util fazer-se a supervisão da sala de aula e nós este ano já tivemos necessidade de fazer e acho que nalguns casos é muito benéfico, aliás a própria troca, tu vais às minhas aulas e eu vou às tuas, para vermos dinâmicas diferentes dentro da sala de aula. Estou a lembrar-me que fizemos isso aqui, já este ano, em ciências exatamente para que o colega visse. Fizemos porque começámos a analisar e a ver que o colega se calhar precisava de alguma ajuda de algum apoio e seria bom para ele ver outras realidades./<sup>44</sup> (E1)</p>	<p>-Existência de observação de aulas apenas no âmbito da avaliação de desempenho docente.</p>
<p>Quanto à “inexistência de observação de aulas” realmente o ano passado tivemos muitas por causa da avaliação de desempenho, porque houve muitos professores do quadro a pedir para além dos contratados, portanto sem querer a avaliação de desempenho foi de encontro a esse ponto fraco. E acabou-se por se fazer mais qualquer coisa, mas muito pouco, porque não é a questão de estarmos lá duas horas que vai fazer grande diferença, não é./<sup>14</sup> (E1)</p>	<p>-Supervisão dos coordenadores apenas ao nível do planeamento e acompanhamento de planificações.</p>
<p>As unicas aulas que são assistidas é por quem quer ter uma boa avaliação de desempenho./<sup>65</sup>(E2)</p>	
<p>Porque em termos de existência de observação de aulas, através do próprio processo de avaliação de desempenho do docente nós temos observação de aulas./<sup>59</sup>(E3)</p>	
<p>Nesse âmbito na escola apenas houve a observação de aulas no processo de avaliação de desempenho, isso houve. /<sup>34</sup>(E4)</p>	
<p>Relativamente à “inexistência de procedimentos de monitorização das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica” aquilo que existe é a outra parte que é ver se as planificações foram todas entregues, se correspondem ao que está no figurino, no papel está tudo feito e está tudo bonito, é tudo monitorizado e aprovado, aí não há falhas nem a inspeção encontra aí falhas. Encontra falhas é no salto para a sala de aula. Não vejo que a avaliação externa tenha produzido efeitos na sala de aula. /<sup>66</sup> (E2)</p>	

	<p>É uma das competências do coordenador de departamento, mas lá está o coordenador de departamento dá aulas e o coordenador acaba por fazer esse acompanhamento, não vai é à aula, mas acaba por fazer o acompanhamento. Nós em todas as reuniões de departamento há sempre um ultimo ponto que é a articulação dos grupos, ou seja os delegados fazem e mostram as suas preocupações e aquilo que foi discutido em grupo e a coordenadora acaba por ter conhecimento e acaba também por dar sugestões. Portanto há um acompanhamento, não há é o acompanhamento direto em sala de aula. /<sup>58</sup>(E3)</p>	
	<p>Quanto à “inexistência de procedimentos de monitorização das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica” eu acho que acaba por haver um acompanhamento porque se nós temos um departamento onde estão os professores do 2º e do 3º ciclo obrigatoriamente há aqui uma articulação e acaba por haver um acompanhamento de todos nós, quando alguém de uma disciplina do 2º ciclo coloca uma questão, obrigatoriamente eu também estou a opinar sobre ela e a fazer essa partilha e também estou a ajudar. Se calhar é mesmo a falta de um documento que verifique esta monitorização porque nós acabamos por a fazer./<sup>65</sup>(E3)</p>	<p>-Acompanhamento e supervisão pelo coordenador ao nível das reuniões de departamento através da partilha de práticas.</p>
	<p>A mesma questão se coloca em relação à “ inexistência de observação de aulas” logicamente que as nossas dificuldades e preocupações vão sendo refletidas nas reuniões de departamento, nós levamos os assuntos a departamento e levamos a grupo e acabamos por discutir entre nós o que fazer e há sempre sugestões e alterações de práticas./<sup>56</sup>(E3)</p>	
	<p>Agora aquilo que nós também temos discutido é quando há turmas em que o professor realmente se sente impotente perante determinadas situações, nós discutimos em grupo e de facto há todo um acompanhamento e apoio a nível do grupo. Há esse apoio agora realmente estar lá na sala de aula, isso também não./<sup>60</sup>(E3)</p>	
	<p>Em relação à “inexistência de ações de acompanhamento da prática letiva para superação de eventuais dificuldades” não tenho conhecimento que tenham sido tomadas medidas nesse sentido. Quanto à “inexistência de observação de aulas” pelo menos eu na minha escola não tive, agora aqui no agrupamento não sei se existe. No conselho geral nas reuniões em que estive não me lembro de ser falado isso. (...) /<sup>19</sup>(E5)</p>	<p>-Inexistência de práticas de observação de aulas por parte do coordenador de departamento.</p>
<p><b>T.7 Outras Mudanças</b></p>	<p>Não há referências</p>	

**CATEGORIA: U-Mudanças curriculares**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<p><b>U.1 Articulação curricular</b></p>	<p>A questão da articulação entre os ciclos nos últimos anos demos um grande salto, ainda havia quando começou o agrupamento cada um no seu ciclo, mas a partir do momento em que passamos a estar dentro deste edifício então aí o salto foi muito maior, porque neste momento é corriqueiro os docentes do pré-escolar articularem diariamente com o 1º ciclo, os do 1º ciclo com o 2º, pois com o 2º e 3º ciclo sempre existiu, mas neste momento é normalíssimo.<sup>/23</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Melhorias a nível da articulação entre os docentes dos vários ciclos dada a junção dos mesmos na escola sede.</p>
	<p>A nível da articulação entre os docentes acho que eventualmente melhorou porque nota-se muito mais a interação com o 1º ciclo, ao nível das atividades extracurriculares há aqui professores do 2º ciclo que estão a apoiar e a coadjuvar, portanto começa a haver aqui um local de interação muito grande entre os dois ciclos, acho que aí melhorou nos mecanismos de articulação entre os ciclos. Isso acho que sim, que é visível. Mesmo o facto de partilharmos a mesma escola trocamos impressões com os professores do 1º ciclo e informalmente as coisas tem outra.<sup>/70</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>Se a escola mudou os seus procedimentos de “articulação e cooperação entre os docentes” é assim nós já fazíamos articulação, portanto não foi alterada, nem melhorada, também nós sentimos necessidade que assim fosse, mas continua a haver. Mesmo em termos de articulação do 2º ciclo para o 3º ciclo, já há também uma articulação com o 1º ciclo, com o pré-escolar é um pouco mais difícil, mas vamos ver se conseguimos.<sup>/81</sup> <b>(E3)</b></p>	
	<p>Penso que o estarmos todos no mesmo edifício isso foi uma das coisas que se consegui bem, se calhar ali com as escolas rurais não é tão visível, apesar de nós estarmos a tentar minimizar isso, por exemplo ainda na quarta-feira tivemos o dia da atividade física desportiva em que todas as escolas do agrupamento vieram e passaram aqui o dia. De alguma forma também com estes miudos que estão nas aldeias articular um bocadinho é uma mais-valia, este ano já é a segunda vez que vêm, tivemos a semana das ciências em que as colegas organizam atividades e durante a semana todas as turmas do agrupamento vieram cá e experimentaram e passaram um bocadinho.<sup>/24</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Realização de algumas atividades de articulação com as escolas rurais.</p>
<p>Quanto à “falta de acessibilidade dos outros estabelecimentos a grupados a recursos, espaços e equipamentos” deveriam estar a referir-se às escolas rurais, mas não sei dizer, sei que com muita frequência se vê aqui os alunos das escolas rurais a participarem em atividades na biblioteca. Se é consequência ou não da avaliação externa não sei, sei que com alguma regularidade os vejo aqui, principalmente na biblioteca, ou se é o que se fazia e foi considerado pouco, não sei.<sup>/72</sup> <b>(E2)</b></p>		

<p>A “falta de acessibilidade dos outros estabelecimentos agrupados a recursos, espaços e equipamentos” é assim há articulação com os outros estabelecimentos agrupados, que são as escolas rurais, e só não vêm mais vezes porque nós não temos transporte e porque são as escolas rurais de 1º ciclo e o transporte é assegurado pela câmara municipal, ainda assim tem feito um esforço, pois cada vez que há atividades e que é pedido esse transporte a câmara tem feito um esforço para que isso aconteça. Portanto poderá eventualmente continuar a ser um ponto fraco pois precisamos do transporte, mas há melhoria./<sup>71</sup>(E3)</p>	
<p>A nível da cooperação e articulação entre os docentes esse é um dos problemas que nós temos, lá está pela falta de transporte que às vezes temos, agora no dia da criança vou articular com outra das escolas do agrupamento, mas estou a pedir aos pais para os levarem ao local onde vamos desenvolver a atividade, se houver algum que não pode já está a atividade estragada. A nossa articulação do pré-escolar é mais com o primeiro ciclo, nesta escola onde estou como só temos o pré-escolar e não há nenhuma escola à volta, às vezes, articulamos com a comunidade./<sup>25</sup>(E5)</p>	
<p>Entre os docentes também temos articulação e trabalho cooperativo, estou a lembrar-me de umas das turmas da aldeia fizeram um trabalho com a Cersiago e têm andado durante todo o ano a desenvolver; as salas do pré-escolar daqui fazem várias atividades com os meninos do 1º ciclo; ao nível da biblioteca também há várias atividades, a colega que está com o grupo de teatro tem feito várias coisas e com a literatura juvenil, que nós temos como opção no 7º e no 8º ano, os alunos para além de lerem as obras depois dramatizam e vão às salas dos outros. Neste momento então isso é uma prática normalíssima e já o era antes da avaliação externa./<sup>26</sup>(E1)</p>	<p>-Realização de atividades de articulação entre algumas turmas dos diferentes níveis de ensino.</p>
<p>Quanto à “a escola melhorou os seus procedimentos de articulação intra e inter departamentos “ alteração também não houve; intra departamento podemos dizer que sim, agora inter não há uma melhoria significativa, há determinados departamentos que têm mais afinidades, o português com história, mesmo em termos de conselho de turma nós temos uma articulação maior, ou talvez mais concreta, que fica registado nos projetos curriculares de turma./<sup>82</sup> (E3)</p>	<p>-Inexistência de articulação curricular entre departamentos .</p>
<p>Nós até agora fazíamos, mas agora já temos essa preocupação de deixar registado no projeto curricular essa articulação. Associo essa preocupação à avaliação externa, à própria avaliação externa e à própria avaliação docente./<sup>83</sup> (E3)</p>	<p>-Reforço dos procedimento de registo de evidências da articulações entre as disciplinas nos projetos curriculares- consequência da AEE e avaliação desempenho docente.</p>
<p>Na passagem do pré-escolar para o 1º ciclo também reunimos com os professores do 1º ciclo e damos a nossa avaliação em relação às crianças que vão para cada escola. E desde que eu me lembro esse trabalho foi sempre feito mesmo antes da avaliação externa./<sup>26</sup>(E5)</p>	<p>-Promoção de reuniões de articulação entre os docentes do pré-escolar e 1º ciclo (na passagem de ciclo).</p>



U.2 Contextualização do currículo	Não há referências	
U.3 Outras Mudanças	Não há referências	

### CATEGORIA: V- Mudanças organizacionais

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
V.1 Planeamento e execução da ação educativa	Em termos da organização e gestão escolar no caso da “inexistência de metas claras quantificáveis e avaliáveis” as metas embora nós tivéssemos sempre no nosso projeto educativo e ao longo dos anos, realmente as coisas não estão, neste momento a equipa está a avaliar o nosso projeto educativo e isso é uma das coisas que tem de ser realmente clarificada, não está muito. <sup>27</sup> (E1)	-O PEE não apresenta metas quantificadas – agregação de escolas como justificativo da falta de ação.
	Quanto à “inexistência de metas claras quantificáveis e avaliáveis” continua, porque nós não alterámos o projeto educativo, estamos realmente ou já pensámos como fazer, mas não passa das ideias e também não houve nenhum conselho geral em que foi feita esta análise, portanto continuaremos a ter metas pouco quantificáveis e avaliáveis. <sup>70</sup> (E3)	
	Em relação à organização e gestão escolar, o plano anual de atividades e o projeto educativo não vejo alterações. <sup>38</sup> (...) Quanto à “inexistência de metas claras e quantificáveis e avaliáveis no projeto educativo” deveria de ser na qualidade que devíamos de apostar e não na quantidade, mas honestamente não sei se foi alterado. <sup>41</sup> (E4)	
	Quanto à organização e gestão escolar relativamente à “inexistência de metas claras e quantificáveis e avaliáveis no projeto educativo” nós no conselho geral falar, falámos mas acabámos, penso eu, por não chegar a nenhuma conclusão, pelo menos ali no conselho geral, mas foi falado. Há outra comissão que trabalha o projeto educativo, mas que eu tenha conhecimento não houve nenhuma alteração. <sup>20</sup> (E5)	
	A nível da preocupação com a elaboração dos documentos orientadores verificam-se alterações, para já passou a envolver mais pessoas, aqui há alguns anos era um expert qualquer que fazia aquilo e hoje em dia já não é assim, envolvem-se os pais, envolvem-se os expert, vão-se buscar pessoas que entendem destas coisas. Quando foi o regulamento interno isso envolveu médico, advogado, os pais foram buscar uma série de pessoas. <sup>78</sup> (E2)	-Maior envolvimento dos atores da comunidade escolar na elaboração do RI – consequência do novo modelo de gestão.
	Acho que há aqui documentos que tem tido um avanço significativo, o plano anual de atividades tem sido trabalhado de uma forma monitorizada, temos uma plataforma onde tem de ser lançadas as atividades e depois faz-se a avaliação, ao nível do plano anual de atividades acho que está ótimo. <sup>80</sup> (E2)	-Criação de uma plataforma informática para monitorização e avaliação do plano anual de atividades

	<p>A questão da avaliação externa é claro que nós mudamos, mudamos principalmente a nível da pedagogia, em termos concretos pedagógicos de documentação que faltava, mudamos principalmente a nível do plano anual de atividades que era a grande crítica, exatamente para fazer a ponte com o projeto educativo e com o orçamento, alterámos principalmente o plano anual de atividades. Agora mudámos? Claro que sim tentamos mudar.<sup>3</sup>(E3)</p>	<p>-Maior articulação entre os vários instrumentos de planeamento da ação educativa</p>
<p>O plano anual de atividades é que eu acho que passou de um documento extenso para um documento mais organizado, um documento que realmente reflete quatro ou cinco temas grandes e depois fazemos a contraponte a nível da articulação, a nível da gestão das atividades, a ponte para o projeto educativo e depois a questão orçamental. Se em termos dos professores esta questão não é muito importante para a gestão do agrupamento acaba por ser, e a nível do conselho geral cá está, o conselho geral, tem de fazer a ponte com os vários documentos que tem de ver.<sup>18</sup>(E3)</p>	<p>-Reformulação de alguns dos instrumentos orientadores (PAA e projeto curricular escola) – consequência necessidade internas.</p>	
<p><b>V.2 Trabalho colaborativo</b></p>		<p>Se a “escola alterou/ melhorou os documentos orientadores da ação educativa” o plano anual de atividades sim, o projeto educativo nós não alteramos, alterámos um ou outro ponto porque tinha de ser, porque tinha a ver com as matriculas do pré-escolar.<sup>85</sup> O projeto curricular do agrupamento foi alterado também o ano passado, já com algumas indicações da própria avaliação. Não me recordo se foi da avaliação interna ou da externa. Não ele foi aprovado antes da avaliação externa, depois da avaliação externa não foi alterado.<sup>86</sup>(E3)</p>
	<p>É a minha perspectiva, mas a mim, por exemplo, não me incomoda mas eu dou sempre aulas ao ar livre, e nós educação física partilhamos muito a questão de aulas em conjunto e da preparação de aulas. Porque cada um de nós tem a sua área em que é mais forte e é sempre uma mais-valia.<sup>17</sup> (E1)</p>	
	<p>A nível da articulação e colaboração entre os docentes existe uma disciplina que eu acho que se sente mudanças significativas, ao longo dos anos, que é a matemática, mas acho que isso tem a ver com os planos da matemática, os professores trabalharem em conjunto, o existirem dois professores a trabalhar em conjunto em sala de aula, o “Matemática Mais” portanto há aí uma série de coisas, acho que tem a ver com o Plano da Matemática.<sup>68</sup> (E2)</p> <p>Quanto à “existência de forma de articulação e trabalho cooperativo entre os docentes” isso faz-se e cá está a avaliação externa veio no fundo valorizar e evidenciar isso que se faz. Existe uma boa articulação entre os docentes, e se não há formalmente existe informalmente, é este à vontade que se cria numa equipa, não é necessário às vezes fazer uma reunião para isto ou para aquilo, só para ficar escrito. Isto existe e faz-se automaticamente, porque já faz parte da vida e da cultura da nossa escola, e sempre se fez.<sup>36</sup> (E4)</p>	

<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	<p>A nível de formação tem havido muito cuidado em proporcionar formação centrada na escola, talvez por força da formação no centro de formação não ser suficiente e as pessoas terem de se deslocar muito longe para a fazer e o pessoal não estar mobilizado. Mas existe, na nossa escola existe, quase sempre está uma ação de formação em curso. Existe uma intenção clara em proporcionar formação e em diversificar. Poderá ter resultado de quando fazemos a nossa avaliação termos de listar as necessidades de formação. /<sup>82</sup>(E2)</p>	<p>-Realização de ações de formação centradas nas necessidades dos docentes.</p>
	<p>Quanto à “escola alterou/melhorou os seus procedimentos ao nível da gestão das competências (ao nível do plano de formação) do pessoal docente e não docente” houve a preocupação de fazer mais formação interna, utilizando os próprios recursos do agrupamento, mas tem mais a ver com as necessidades apontadas nos departamentos./<sup>87</sup> (E3)</p>	
	<p>Quanto à formação centrada na escola isso existe e são promovidas atividades, ainda agora participei num encontro que foi promovido pela equipa de ensino especial sobre a educação especial. E acho que se tem feito atividades que vão de encontro a problemas que tenham sido detetados aqui, existe a preocupação de dar resposta a problemas que existem na escola./<sup>39</sup>(E4)</p>	
<b>V.4 Estrutura organizativa/ Procedimentos organizativos</b>	<p>Relativamente ao tratamento dos resultados escolares por norma eu faço os relatórios todos os resultados escolares, do 1º ciclo e 2º ciclo, turma a turma. Eu faço sempre os relatórios, e coloco-os na skidrive cada coordenador tem acesso, e depois do debate e da análise que fazemos no conselho pedagógico cada um analisa no seu departamento, e nos seu grupo, e depois mando sempre ao conselho geral também para a colega também analisar. /<sup>12</sup>(E1)</p>	<p>-Manutenção dos procedimentos de estruturação da informação acerca dos resultados escolares por parte da direção.</p>
	<p>Ao nível da prática prestação de serviço educativo não verifico que tenham havido alterações nos pontos fracos, mas por exemplo, no que se refere à “análise comparada dos resultados dos alunos na mesma disciplina/ano pelas diferentes estruturas” [apontado como ponto forte] nós neste momento já estamos a fazer uma análise comparada dos resultados dos alunos ao longo do ciclo, e não o fazíamos. Portanto vemos qual é a percentagem de sucesso no 7º, e depois a percentagem no 8º, e no 9º para vermos se ao longo desta evolução essa percentagem é maior ou menor, se há uma progressão ou não, e de facto nós não fazíamos isto até agora. Portanto melhoramos sim, não vou dizer que foi por causa da avaliação externa, mas se calhar vemos as coisas de uma forma diferente cá está./<sup>67</sup>(E3)</p>	<p>-Implementação de procedimentos de análise comparada dos resultados escolares ao longo do ciclo.</p>
	<p>A “análise comparada dos resultados dos alunos na mesma disciplina/ano” nas reuniões de grupo fazêmo-lo com os gráficos e vemos onde é que pode melhorar, tanto que da última vez até surgiu uma necessidade de para o ano se fazer de forma diferente nos apoios de educação física, porque nós tínhamos uma forma de trabalhar e agora precisamos de mudar porque as crianças aparecem com algumas dificuldades que é necessário mudar./<sup>37</sup>(E4)</p>	

	<p>Nós, no conselho geral também passam a avaliação dos alunos ao nível geral, nas disciplinas, passam gráficos para nós termos conhecimento do nível de sucesso em cada uma das disciplina. Isto já se fazia antes da avaliação externa, pode ter tido uma melhoria em relação ao que se fazia antes, mas antes já havia essa preocupação. /<sup>28</sup>(E5)</p>	
	<p>Quanto à “insuficiência de pessoal não docente” sei que se nota mais gente, a câmara deve ter colocado mais pessoal, a limpeza também passou para uma empresa privada o que disponibilizou mais pessoal. Não é suficiente, mas é evidente que há mais pessoal, mas não associo à avaliação interna, talvez há avaliação externa. /<sup>73</sup>(E2)</p>	<p>-Aumento do número de pessoal não docente.</p>
<p><b>V.5 Outras mudanças</b></p>	<p>A segurança eu digo que sim, e mesmo temos sempre aí a “Escola Segura” preocupada com os nossos meninos que andam naquelas idades da adolescência muito complicada, mas acho que sim. E acho que mesmo em termos dos professores, também alertaram, veio cá um doutor do centro de saúde, esses contatos que eles têm com as pessoas que vêm cá falar das coisas que estão a acontecer é muito importante. /<sup>13</sup> E se calhar os nossos inquéritos dos alunos alertaram para isto, pois houve ali uma parte muito preocupante. Como a minha filha anda cá fiquei muito preocupada, os consumos de droga é um assunto que eu não conseguiria lidar com essa situação nestas idades da adolescência. Acho que nesse sentido o órgão de gestão também tem elaborado esses trabalhos para alertar os jovens. Sinto que tem sido produtivo esse trabalho. No meu serviço não vejo alterações que possa associar ao processo de avaliação. /<sup>14</sup>(ND)</p>	<p>-Realização de atividades pontuais de alerta para as situações de consumos ilícitos.</p>

## **APÊNDICE K**

**Escola AG1 – Categorização dos dados da análise de conteúdo da sessão  
de Grupo Focal**

## Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores

### Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

#### CATEGORIA: A-Conceções sobre a AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>A.1 Melhoria da escola</b>	-Instrumento de aprendizagem através da elaboração do relatório de autoavaliação solicitado pela AEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de orientação para a melhoria dos pontos fracos	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de reflexão sobre as práticas para a melhoria.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>A.3 Concorrência entre as escolas</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>A.4 Assegura a legitimidade social da escola</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não se identificaram indicadores		

#### CATEGORIA: B-Conceções sobre a Autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>B.1 Melhoria da escola</b>	-Instrumento para a melhoria dos pontos fracos	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de autorregulação da ação organizacional.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>B.2 Conhecimento da escola</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>B.3 Conformidade institucional</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>B.4 Processo de responsabilização dos atores</b>	Não se identificaram indicadores		

<b>B.5 Procura de legitimidade social da escola</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não se identificaram indicadores		

## Os resultados da AEE

### CATEGORIA: H-Apropriação pelos atores educativos dos resultados

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>H.1 Divulgação dos resultados</b>	-Discussão do relatório da AEE pelos docentes nos diversos departamentos.	<b>E4</b>	<b>2</b>
<b>H.2 Processos de reflexão sobre os resultados</b>	-A AEE como indutora da autoavaliação/ autorreflexão das práticas pelos docentes	<b>E3</b>	<b>2</b>
<b>H.3 Principais utilizadores dos resultados</b>	-Dificuldade por parte da escola em conceber ações de melhoria para os pontos fracos.	<b>E4</b>	<b>1</b>

### CATEGORIA: I-O relatório da AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes</b>	-Discordância relativamente aos pontos fracos do fator autoavaliação pois o processo necessita de tempo.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento</b>	Não se identificaram indicadores		

## A utilização dos resultados da AEE

### CATEGORIA: J-Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>J.2 Medidas adotadas na organização e gestão</b>	Não se identificaram indicadores		

<b>J 3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação</b>	-Participação de representante dos pais na equipa.	<b>E7</b>	<b>1</b>
--	--	-----------	----------

### O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

#### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>K.2 Motivos da decisão</b>	-Responder à obrigatoriedade estipulada pelo regulamento interno da escola.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Preparação para a avaliação externa- conformidade institucional.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Existência de algumas práticas informais de recolha de informação anteriores autoavaliação e à AEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Necessidade de conhecer os pontos fracos para melhorar.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Necessidade de conhecer os motivos dos baixos resultados dos alunos nas avaliações externas.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	Não se identificaram indicadores		

#### CATEGORIA: L-A Equipa de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	-Definidos pelo regulamento interno do agrupamento.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>L 2 Composição da equipa</b>	-Antes da AEE, dificuldade por parte da associação de em designar um elemento para equipa.	<b>E7</b>	<b>1</b>
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	-Aplicação de questionários para auscultação da opinião dos encarregados de educação antes da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	- Auscultação da opinião dos representantes dos alunos do 2º e 3º ciclo relativamente aos indicadores do questionário (2ª fase- após a AEE).	<b>E1</b>	<b>1</b>
	- Aplicação de questionários de auscultação da opinião dos representantes dos alunos do 2º e 3º ciclo (2ª fase- após a AEE).	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-No plano da atitude expetativa de envolvimento dos professores na fase sequencial do processo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Colaboração da representante dos pais na equipa na definição dos indicadores dos questionários (após AEE).	<b>E1</b>	<b>1</b>



	-A participação do pessoal docente no processo não consta do plano de trabalho da equipa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	- Relutância dos elementos da equipa em avançar com o processo para além do seu plano de trabalho ( conceção e aplicação dos instrumentos e a elaboração de relatório).	<b>E1, E9</b>	<b>2</b>
	-Estratégia de negociação e pressão por parte do coordenador da equipa para a continuidade do processo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Ausência de envolvimento do pessoal docente na definição dos indicadores dos questionários a aplicar ao pessoal docente.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	-Ausência de poder de influência da equipa no processo de tomada de decisão.	<b>E10</b>	<b>1</b>
<b>L.5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas</b>	-Coordenador da equipa faz depender a continuidade do processo da tomada de decisão da direção.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Reduzido poder de influência da equipa sobre a direção (poder do especialista).	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
<b>L.6 Formação</b>	-Autoformação por parte dos diversos elementos da equipa.	<b>E1, E3</b>	<b>2</b>
<b>L.7 Motivação /satisfação</b>	-Alguma relutância dos elementos da equipa em desenvolver mais que o seu plano de trabalho.	<b>E9</b>	<b>1</b>
	-Desmotivação da equipa dada a não utilização dos resultados de autoavaliação (2ª fase).	<b>E1</b>	<b>1</b>

#### **CATEGORIA: M-Os domínios e os campos de análise da autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	-Definição dos indicadores por isomorfismo com o processo de autoavaliação de outras escolas	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>M.2 Influência da AEE</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha</b>	-Processo setorial de autoavaliação- inquiridos apenas os encarregados de educação e alunos.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	-Seleção dos indicadores objeto da autoavaliação não teve em conta os documentos orientadores da escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A necessidade de implementação da autoavaliação consta dos documentos orientadores.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: N-Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>N.1 Órgãos e estruturas envolvidos</b>	-Divulgação do relatório de autoavaliação em reunião de conselho geral e conselho pedagógico (1ª fase).	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, receptividade, cumprimento, resistência)</b>	-Participação dos representantes dos alunos do 2º e 3º ciclo na escolha dos indicadores do questionário a aplicar aos alunos.	<b>E1</b>	<b>2</b>

**CATEGORIA: O-Facilidades/constrangimentos ao processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>O.1 Fatores internos facilitadores</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>O.2 Fatores externos facilitadores</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>O.3 Constrangimentos internos</b>	-Ausência de envolvimento dos docentes no processo de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Falta de divulgação dos resultados do processo de autoavaliação (2ª fase) – divulgação dependente da diretora.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Ausência de formação específica em avaliação de escolas por parte dos elementos da equipa.	<b>E1, E3</b>	<b>2</b>
	-A falta de disponibilidade horária dos elementos da equipa para as exigências do processo de autoavaliação.	<b>E1, E3, E8, E9</b>	<b>4</b>
	-As exigências e pressões do trabalho docente como fator limitativo da disponibilidade da equipa de autoavaliação.	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Falta de reconhecimento pelos docentes do poder de influência da equipa (formal e informal).	<b>E4, E10</b>	<b>2</b>
	-Relutância da equipa em envolver os atores através da divulgação dos resultados da autoavaliação pois não faz parte do seu plano de trabalho.	<b>E1, E9</b>	<b>2</b>
<b>O.4 Constrangimentos externos</b>	-Inexistência de crédito horário para trabalho de alguns docentes da equipa.	<b>E1</b>	<b>2</b>

## Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: P-Interpretação dos resultados do Relatório da Autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>P.1 Permite a melhoria das práticas de sala de aula</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>P.2 Permite a melhoria da gestão organizacional</b>	-Reformulação do PCA com base nos resultados da autoavaliação (1ª fase- resultados dos inquéritos aos encarregados de educação).	<b>E7</b>	<b>1</b>
	-Promoção de melhorias ao nível do apoio e da avaliação dos alunos.	<b>E7</b>	<b>1</b>
	-Promoção de melhorias ao nível da organização dos horários das AEC.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Promoção de melhorias ao nível da vigilância dos alunos nos espaços escolares.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>P.3 Permite preparação para a Avaliação Externa</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>P.4 Permite a melhoria da credibilidade da escola/agrupamento</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>P.5 Questionamento sobre o seu valor e sentido (ritual de legitimação da eficiência da escola)</b>	-Conceção da autoavaliação como um processo ainda “incompleto “que necessita de tempo.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Necessidade de divulgação e utilização dos resultados da autoavaliação (2ª fase-resultados dos questionários dos alunos).	<b>E1</b>	<b>1</b>

### CATEGORIA: Q-Reflexão sobre os resultados

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>Q.1 Divulgação dos resultados da autoavaliação</b>	-Apresentação e discussão do relatório de autoavaliação (1ª fase) em reunião de conselho pedagógico e conselho geral.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Reunião da diretora com os representantes dos E.E. para verificação da validade dos pontos fracos (1ª fase da autoavaliação).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Ausência de divulgação dos resultados da autoavaliação (2ª fase) aos diversos atores da comunidade escolar.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Expetativa de divulgação dos resultados da autoavaliação (2ª fase) em reunião de conselho pedagógico e restantes estruturas da escola.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>Q.2 Principais utilizadores dos resultados</b>	-Pedido da diretora à Câmara Municipal para arranjo de alguns recursos materiais apontados como ponto fraco.	<b>E2</b>	<b>1</b>

	-A direção da escola ao nível da organização dos horários das AEC e na afetação do pessoal não docente à vigilância dos alunos.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-O conselho pedagógico e o conselho geral na aprovação das medidas de apoio e distribuição curricular do PCA.	<b>E7</b>	<b>1</b>

### **CATEGORIA R: Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria</b>	-Os resultados da autoavaliação (2ª fase) não foram utilizados na promoção de ações de melhoria.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Falta de disponibilidade horária da equipa para a implementação/ monitorização do processo de melhoria.	<b>E9</b>	<b>1</b>
	-Inexistência de um plano formal (planificação) das ações de melhoria implementadas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação</b>	-Inexistência de procedimentos de monitorização das medidas de melhoria implementadas (1ª fase da autoavaliação)	<b>E1, E4</b>	<b>2</b>
<b>R.6 Os resultados dos planos de melhoria</b>	Não se identificaram indicadores		

### **Mudanças sentidas na escola/agrupamento**

#### **CATEGORIA S: Mudanças no processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	-Aplicação de questionários de auscultação da opinião aos alunos (2ª fase- após a AEE).	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-No plano da atitude expetativa de envolvimento dos professores na fase sequencial do processo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b>	Não se identificaram indicadores		

<b>S.3 Participação dos atores no processo de autoavaliação</b>	-Participação na equipa de um representante dos pais.	<b>E7</b>	<b>1</b>
	-Participação dos representantes dos alunos e da representante dos pais na definição dos indicadores do questionário de opinião.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Participação setorial e pontual dos elementos do conselho pedagógico e conselho geral no processo.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b>	-Interiorização por alguns docentes da necessidade do processo de avaliação (externa e interna) - construção de <i>mitos racionais</i> .	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b>	-Os resultados da autoavaliação (2ª fase) não são utilizados na promoção de ações de melhoria.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>S.6 Outras mudanças</b>	Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA T: Mudanças pedagógicas

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	-Implementação de medidas ao nível da avaliação dos alunos.	<b>E7</b>	<b>1</b>
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b>	-Implementação de tutorias e medidas de apoio para os alunos.	<b>E7</b>	<b>2</b>
<b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>T.7 Outras mudanças</b>	Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA U: Mudanças curriculares

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>U.1 Articulação curricular</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>U.2 Contextualização do currículo</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>U.3 Outras mudanças</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA V: Mudanças organizacionais**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>V.1 Planeamento e execução da ação educativa(PEE, PC, PAA, RI)</b>	-Avaliação trimestral do PAA com divulgação no conselho pedagógico e conselho geral.	<b>E7</b>	<b>1</b>
	-Reformulação do projeto curricular em consequência da AEE e das necessidades “diagnosticadas “ a nível interno nos departamentos.	<b>E7</b>	<b>2</b>
<b>V.2 Trabalho colaborativo</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>V.4 Estruturas organizativas/ Procedimentos organizativos</b>	-Efetiva representação dos seus pares por parte dos delegados de turma nos conselhos de turma.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Valorização pela escola da participação dos alunos na resolução dos problemas da escola.	<b>E6</b>	<b>1</b>
	-Reorganização dos horários dos alunos no funcionamento das AEC.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Maior vigilância dos alunos por parte dos funcionários nos espaços escolares.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>V.5 Outras mudanças</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: W-Agentes indutores das mudanças**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>W.1 A AEE</b>	-A AEE como instrumento de aprendizagem sobre a escola por parte da diretora.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
	-A AEE potenciou a interiorização pelos docentes da autoavaliação como um <i>mito racional</i> .	<b>E1, E4</b>	<b>2</b>
	-A AEE potenciou reflexão nos pontos fracos no sentido da melhoria das práticas.	<b>E3, E4, E7</b>	<b>4</b>
	-Ceticismo relativamente aos efeitos da AEE nas mudanças internas.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>W.2 A Autoavaliação</b>	-A autoavaliação potenciou a interiorização dos pontos fracos no sentido da melhoria.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Os resultados da autoavaliação (1ª fase) induziram a alterações no PCA e à implementação de medidas a nível do apoio e avaliação dos alunos.	<b>E7</b>	<b>2</b>
	-Os resultados da autoavaliação (1ª fase) induziram a alterações na organização dos horários dos alunos.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Maior preocupação com a vigilância dos alunos.	<b>E2</b>	<b>1</b>

	-Valorização do processo de autoavaliação como agente de mudanças ao invés do processo de AEE.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>W.3 A concorrência entre as escolas</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>W.4 Os rankings dos resultados escolares</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>W.5 Outros Fatores</b>	-As práticas dos diretores de turma ao nível do ensino das competências dos delegados de turma.	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
	-As ações desenvolvidas pela diretora de aproximação aos encarregados de educação.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Os procedimentos informais e não estruturados de autoavaliação já existentes.	<b>E3, E7</b>	<b>2</b>

**CATEGORIA: X-Motivos indutores da decisão de mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>X.1 Conformidade Institucional</b>	-Necessidade de responder à pressão institucional da AEE no sentido da legitimação da ação.	<b>E4</b>	<b>2</b>
<b>X.2 Procura da legitimidade social da escola</b>	-Garantir a legitimidade da ação organizacional através da procura da satisfação das preocupações dos encarregados de educação.	<b>E1, E2, E7</b>	<b>3</b>
<b>X.3 Melhoria dos resultados dos alunos</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>X.4 Melhoria dos processos de ensino</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>X.5 Melhoria das estruturas organizativas</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: Y-Constrangimentos à mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>Y.1 Internos</b>	-Falta de formação específica por parte dos docentes no âmbito da autoavaliação da escola.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Dificuldade por parte dos docentes em articular os vários instrumentos de planeamento e execução da ação educativa – ausência de uma visão de planeamento estratégico.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Débil articulação dos diversos grupos de trabalho responsáveis pela conceção e acompanhamento dos diversos instrumentos de planeamento e execução da ação educativa.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Inércia dos docentes para a mudança.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-As pressões e as exigências da profissão docente como fator limitativo da disponibilidade dos docentes para a inovação.	<b>E3</b>	<b>3</b>
	-A dimensão dos departamentos como fator limitativo da participação dos docentes nos processos de inovação.	<b>E4</b>	<b>2</b>
<b>Y.2 Externos</b>	Não se identificaram indicadores		



## **APÊNDICE L**

**Escola AG1 – Análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal**

## Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias

### Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

#### CATEGORIA:A- Concepções sobre a AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
A.1 Melhoria da escola	Eu recordo-me que uma das perguntas que me foi feita no painel da AEE foi para mim para que servia a AEE. E respondi que se calhar quem fez a maior aprendizagem de todo o processo de AEE fui eu, pois foi quem fez os documentos todos que apresentei na sessão de apresentação da AEE. Para mim foi realmente um momento de grande aprendizagem enquanto diretora. Esses documentos foram apresentados na véspera em Conselho Geral, mas para os elaborar tive de consultar muita coisa, o que me levou a aprender muito sobre a escola. <sup>47</sup> (E2)	-Instrumento de aprendizagem através da elaboração do relatório de autoavaliação solicitado pela AEE.
	(...) já nos consciencializamos que a autoavaliação e os resultados da AEE nos podem apontar áreas em que podemos melhorar. <sup>50</sup> (E4)	-Instrumento de orientação para a melhoria dos pontos fracos
	Julgo que os resultados de uma avaliação externa necessariamente se são refletidos obrigam à autoavaliação, senão não servem para nada. Não vale a pena haver avaliação externa se não se fizer isso. Nos departamentos, ao levarmos as indicações de quais eram os nossos pontos fracos nós vamos ver de que forma é que poderíamos introduzir no trabalho que fazemos melhorias de forma a eliminar os aspetos que nos foram apontados. (...). O processo de AEE levou necessariamente a questionar as nossas práticas e a forma como trabalhamos. Nós ao questionarmos se a IGE avaliou bem ou mal as nossas práticas estamos a autoavaliarmo-nos. <sup>77</sup> (E3)	-Instrumento de reflexão sobre as práticas para a melhoria.
A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)	Não há referências	
A.3 Concorrência entre as escolas	Não há referências	
A.4 Assegura a legitimidade social da escola	Não há referências	
A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem	Não há referências	
A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores	Não há referências	

**CATEGORIA: B- Concepções sobre a Autoavaliação**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>B.1 Melhoria da escola</b>	Depois existe a obrigatoriedade legal, mas se ela está no RI e no PEE, e nessa altura não era obrigatória, é porque a escola sente que ela necessária para progredir, para colmatar falhas e fragilidades para se conhecer melhor. Creio que isso é que é importante, depois é que aparece a obrigatoriedade legal. / <sup>17</sup> (E4)	-Instrumento para a melhoria dos pontos fracos
	Creio que aqui até caberia dizer que designação da autoavaliação é boa, mas a autorregulação ainda é melhor. / <sup>19</sup> (E4)	-Instrumento de autorregulação da ação organizacional.
<b>B.2 Conhecimento da escola</b>	Não há referências	
<b>B.3 Conformidade institucional</b>	Não há referências	
<b>B.4 Processo de responsabilização dos atores</b>	Não há referências	
<b>B.5 Procura de legitimidade social da escola</b>	Não há referências	
<b>B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	Não há referências	
<b>B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não há referências	

**Os resultados da AEE**

**CATEGORIA: H-Apropriação pelos atores educativos dos resultados**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>H.1 Divulgação dos resultados</b>	Acho que a AEE teve efeitos na escola. Em todos os departamentos foi analisado e discutido o relatório da AEE. / <sup>46</sup> (E4)	-Discussão do relatório da AEE pelos docentes nos diversos departamentos.
	Acho que a AEE teve efeitos na escola. Em todos os departamentos foi analisado e discutido o relatório da AEE. / <sup>46</sup> (E4)	
<b>H.2 Processos de reflexão sobre os resultados</b>	Julgo que os resultados de uma avaliação externa necessariamente se são refletidos obrigam à autoavaliação, senão não servem para nada. Não vale a pena haver avaliação externa se não se fizer isso. Nos departamentos, ao levarmos as indicações de quais eram os nossos pontos	-A AEE como indutora da autoavaliação/ autorreflexão das práticas pelos docentes

	<p>fracos nós vamos ver de que forma é que poderíamos introduzir no trabalho que fazemos melhorias de forma a eliminar os aspetos que nos foram apontados. Portanto aí há um processo de autoavaliação das práticas que leva necessariamente a ter em conta as recomendações que vieram da AEE. O processo de AEE levou necessariamente a questionar as nossas práticas e a forma como trabalhamos. Nós ao questionarmos se a IGE avaliou bem ou mal as nossas práticas estamos a autoavaliarmo-nos. /<sup>77</sup>(E3)</p> <p>Essa questão não é fácil de responder se nos colocarmos ao nível individual, mas ao nível dos departamentos, a reflexão e a participação das pessoas foi proporcionada. Foram levantadas questões de modo a que pessoas refletissem e olhassem para dentro de si. Agora se nos referirmos a cada um individualmente já não sei, mas estou convencida que sim, porque depois os trabalhos que as pessoas desenvolvem nos grupos disciplinares, no departamento, na produção de materiais, no trabalho em equipa reflete de alguma maneira essa preocupação. /<sup>79</sup>(E3)</p>	
<b>H.3 Principais utilizadores dos resultados</b>	<p>Já não estamos numa fase incipiente da autoavaliação, pois já nos consciencializamos que a autoavaliação e os resultados da AEE nos podem apontar áreas em que podemos melhorar.<sup>50</sup>O que pode existir muitas vezes é que nos apontam uma área com dificuldades e não nos dizem como melhorar e depois temos de ser nós a deduzir como vamos melhorar, o que não é fácil, mas também nos coloca desafios. /<sup>51</sup>(E4)</p>	-Dificuldade por parte da escola em conceber ações de melhoria para os pontos fracos.

### CATEGORIA: I-O relatório da AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes</b>	<p>Para alguém que está fora poderá ser demorado, daí se dizer que o “processo está em fase incipiente”. Quando de facto tudo o que está a decorrer resulta de um grande esforço e trabalho e os resultados que se estão a obter, tendo em conta esse esforço, não são tão incipientes quanto isso, pois com os resultados obtidos vamos tentando melhorar algumas áreas. Provavelmente não será realizado como seria desejável, mas vamos trabalhando os dados que nos vão chegando procurando melhorar. /<sup>54</sup>(E3)</p>	-Discordância relativamente aos pontos fracos do fator autoavaliação pois o processo necessita de tempo.
<b>I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento</b>	Não há referências	
<b>I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento</b>	Não há referências	

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	Não há referências	
<b>K.2 Motivos da decisão</b>	Faz parte do nosso regulamento interno, alguém lá o incluiu. <sup>/12</sup> <b>(E2)</b>	-Responder à obrigatoriedade estipulada pelo regulamento interno da escola.
	No nosso PEE num dos pontos também consta a necessidade de fazer a autoavaliação. <sup>/15</sup> <b>(E3)</b>	
	Na ocasião da minha candidatura, um dos meus objetivos era preparar-nos para a avaliação externa e portanto tínhamos de começar por algum lado. <sup>/13</sup> <b>(E2)</b>	-Preparação para a avaliação externa-conformidade institucional.
	Ainda na escola velha tivemos já um início com inquéritos aos professores, julgo que em 2006/2007. Havia um grupo de trabalho. <sup>/14</sup> <b>(E2)</b>	-Existência de algumas práticas informais de recolha de informação anteriores autoavaliação e à AEE.
	A mim parece-me importante andarmos um bocadinho para trás, nós não podemos dizer que achamos importante fazer a autoavaliação porque está no regulamento interno, ou porque está no projeto educativo, ou porque é a obrigatoriedade legal. A nossa premissa inicial era de que a autoavaliação só faria de fato sentido se fosse sentida pela escola, coisa com a qual eu concordo. <sup>/16</sup> Depois existe a obrigatoriedade legal, mas se ela está no RI e no PEE, e nessa altura não era obrigatória, é porque a escola sente que ela necessária para progredir, para colmatar falhas e fragilidades para se conhecer melhor. Creio que isso é que é importante, depois é que aparece a obrigatoriedade legal. <sup>/17</sup> <b>(E4)</b>	-Necessidade de conhecer os pontos fracos para melhorar.
Os alunos quando são sujeitos a avaliação externa os resultados não eram assim tão favoráveis quanto isso, e de facto interessava-nos através dos questionários saber o que é que nós podemos fazer mais para melhorar. Efetivamente temos isso no PEE, na nossa missão, embora a autoavaliação tenha a obrigatoriedade legal, mas penso que a intenção foi perceber o que temos de fazer para melhorar, penso que foi esse o princípio de que partimos. <sup>/18</sup> <b>(E3)</b>	-Necessidade de conhecer os motivos dos baixos resultados dos alunos nas avaliações externas.	
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: L-A Equipa de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	Temos de fazer uma alteração ao regulamento interno, pois ele refere que a equipa deve ser formada deste modo. Nesse caso termos de proceder a uma alteração e arranjar outros moldes para a constituição da equipa. <sup>/88</sup> <b>(E2)</b>	-Definidos pelo regulamento interno do agrupamento.
<b>L.2 Composição da equipa</b>	O facto de referirem que a equipa é constituída apenas por docentes e não docentes, a verdade é que desde o início foi feito	-Antes da AEE, dificuldade por parte da

	o convite à associação de pais para designarem um elemento para a equipa, mas eles não se conseguiram organizar para estar alguém na equipa, tiveram dificuldade em arranjar alguém para essa tarefa. Agora já temos a representante dos EE na equipa. / <sup>49</sup> (E7)	associação de em designar um elemento para equipa.
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	Portanto com essas limitações tentamos perceber quais eram as áreas prioritárias. Na altura pareceu-nos que a prioritária seria os encarregados de educação e definimos esta listagem que nos pareceu que seriam os aspetos importantes, se calhar até não eram, mas a nós pareceu-nos que de facto era esta a melhor sequência natural. / <sup>3</sup> (E1)	-Aplicação de questionários para auscultação da opinião dos encarregados de educação antes da AEE.
	No caso dos alunos (inquérito aplicado aos alunos) foram também ouvidos os alunos, nomeadamente, as opiniões dos representantes de todas as turmas do 2º e do 3º ciclo, em que eles se pronunciaram também sobre o que é que achavam importante que o questionário tivesse lá. / <sup>6</sup> (E1)	- Auscultação da opinião dos representantes dos alunos do 2º e 3º ciclo relativamente aos indicadores do questionário (2ª fase- após a AEE).
	Na minha opinião, nós também vamos sentindo necessidade de envolvermos os atores, começamos a ser confrontados com o alargar do processo. Os alunos foram ouvidos, ou pelo menos os seus representantes do 2º e do 3º ciclo foram todos ouvidos. Eles participaram ativamente no processo. / <sup>70</sup> (E1)	- Aplicação de questionários de auscultação da opinião dos representantes dos alunos do 2º e 3º ciclo (2ª fase- após a AEE).
	Nesta altura são os professores, é inconcebível que não sejam também os professores a dar a sua opinião. Acho que faz parte da evolução. / <sup>71</sup> (E1)	-No plano da atitude expetativa de envolvimento dos professores na fase sequencial do processo.
	A representante dos pais na equipa também se pode pronunciar, tivemos a ver o que íamos questionar. / <sup>7</sup> (E1)	-Colaboração da representante dos pais na equipa na definição dos indicadores dos questionários (após AEE).
	Não houve um envolvimento muito grande do pessoal docente, de facto não houve. Acho que o processo peca por aí, mas também não nos propusemos fazer isso. / <sup>9</sup> (E1)	-A participação do pessoal docente no processo não consta do plano de trabalho da equipa.
	Só nos propusemos fazer o inquérito, elaborar um pequeno relatório e não nos propusemos fazer muito mais do que isso. Este foi o trabalho da comissão, agora achamos que fizemos um mínimo. / <sup>10</sup> (E1)	- Relutância dos elementos da equipa em avançar com o processo para além do seu plano de trabalho ( conceção e aplicação dos instrumentos e a elaboração de relatório).
	Nós, ao nível da equipa, só nos propusemos a proceder à aplicação dos questionário, a elaborar um relatório anual com os pontos fracos, o qual seria um ponto de partida para depois nos departamentos se analisar em coletivo o que será de fazer para se melhorar e colmatar as questões. / <sup>40</sup> (E9)	
	De envolver os atores na fase seguinte do processo na divulgação não é fácil que os professores da equipa se disponibilizem ainda mais para fazer esse trabalho. A comissão deveria ter outra constituição e outra disponibilidade que não tem. Não se caminha para aí de modo a que as pessoas se envolvam nesse tipo de trabalho. / <sup>72</sup> (E1)	-Estratégia de negociação e pressão por parte do coordenador da equipa para a continuidade do processo.
[Foi questionados, se os docentes têm sio envolvidos na definição dos domínio/dimensões e indicadores dos questionários a aplicar ao pessoal docente que a equipa se encontra de momento a elaborar] A resposta a essa questão é negativa, mas creio que é importante que tal aconteça. / <sup>73</sup> (E4)	-Ausência de envolvimento do pessoal docente na definição dos indicadores dos questionários a aplicar ao pessoal docente.	

<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	A própria equipa deve fazer a autoavaliação, mas quem é a própria equipa para dar diretrizes a todos os grupos referindo agora vamos fazer isto, ou agora vamos fazer aquilo./ <sup>42</sup> (E10)	-Ausência de poder de influência da equipa no processo de tomada de decisão.
<b>L.5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas</b>	Antes de serem aplicados os questionários iam sempre á direção. A direção teve sempre a oportunidade de se pronunciar./ <sup>8</sup> (E1)	-Coordenador da equipa faz depender a continuidade do processo da tomada de decisão da direção.
	Temos de fazer uma alteração ao regulamento interno, pois ele refere que a equipa deve ser formada deste modo. Nesse caso termos de proceder a uma alteração e arranjar outros moldes para a constituição da equipa. / <sup>88</sup> (E2)	-Reduzido poder de influência da equipa sobre a direção (poder do especialista).
	Até aqui andávamos frustrados porque não conseguíamos fazer melhor, nesta altura achamos que já ultrapassámos isso somos capazes de o fazer, melhor ou pior mas vamos indo. Mas agora ficamos frustrados por ter aqui resultados e pensarmos será que isto vai ser utilizado e vai dar resultados. / <sup>56</sup> (E1)	
<b>L.6 Formação</b>	Consultamos inquéritos e documentos de processos de autoavaliação de outras escolas- de variadíssimas escolas. Cada um dos elementos foi à procura e fomos pesquisando. (...)/ <sup>5</sup> (E1)	-Autoformação por parte dos diversos elementos da equipa.
	Todo este processo de autoavaliação exige uma aprendizagem. A própria equipa de autoavaliação continua num processo aprendizagem contínua, e depara-se com a dificuldade do que fazer com toda a informação, como fazer chegar a informação às outras estruturas. / <sup>36</sup> (E3)	
<b>L.7 Motivação/satisfação</b>	Nós, ao nível da equipa, só nos propusemos a proceder à aplicação dos questionário, a elaborar um relatório anual com os pontos fracos, o qual seria um ponto de partida para depois nos departamentos se analisar em coletivo o que será de fazer para se melhorar e colmatar as questões./ <sup>40</sup> (E9)	-Alguma resistência dos elementos da equipa em desenvolver mais que o seu plano de trabalho.
	Nesta altura a frustração para a equipa é termos um trabalho em termos de informação que achamos que é importante, mas que não passa para o outro lado. Até aqui andávamos frustrados porque não conseguíamos fazer melhor, nesta altura achamos que já ultrapassámos isso somos capazes de o fazer, melhor ou pior mas vamos indo. Mas agora ficamos frustrados por ter aqui resultados e pensarmos será que isto vai ser utilizado e vai dar resultados. / <sup>56</sup> (E1)	-Desmotivação da equipa dada a não utilização dos resultados de autoavaliação (2ª fase).

### CATEGORIA: M-Os domínios e os campos de análise da autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	Consultamos inquéritos e documentos de processos de autoavaliação de outras escolas- de variadíssimas escolas. Cada um dos elementos foi à procura e fomos pesquisando. Desse conjunto de informações resultou este questionário com os indicadores que nós achámos que eram os indicadores mais relevantes para a vida da escola./ <sup>5</sup> (E1)	-Definição dos indicadores por isomorfismo com o processo de autoavaliação de outras escolas
<b>M.2 Influência da AEE</b>	Não há referências	
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha</b>	Portanto com essas limitações tentamos perceber quais eram as áreas prioritárias. Na altura pareceu-nos que a prioritária seria os encarregados de educação e definimos esta listagem que nos	-Processo setorial de autoavaliação- inquiridos apenas os encarregados de

	pareceu que seriam os aspetos importantes, se calhar até não eram, mas a nós pareceu-nos que de facto era esta a melhor sequência natural. <sup>/3</sup> (E1)	educação e alunos.
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	Para a escolha dos indicadores não tivemos como pano de fundo o regulamento interno ou o PEE tivemos como pano de fundo a nossa vivência da escola. <sup>/4</sup> (E1)	-Seleção dos indicadores objeto da autoavaliação não teve em conta os documentos orientadores da escola.
	Eu creio que a autoavaliação reflete o PEE, mas de momento ainda não, ou seja, reflete de facto as preocupações que estão subjacentes e expressas nos documentos da escola. <sup>/20</sup> (E4)	-A necessidade de implementação da autoavaliação consta dos documentos orientadores.
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: N-Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>N.1 Órgãos e estruturas envolvidos</b>	O relatório com os resultados dos questionários aplicados aos encarregados de educação foi discutidos em Conselho Pedagógico e apresentados em Conselho Geral. (...). <sup>/58</sup> (E2)	-Divulgação do relatório de autoavaliação em reunião de conselho geral e conselho pedagógico (1ª fase).
<b>N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, recetividade, cumprimento, resistência)</b>	No caso dos alunos (inquérito aplicado aos alunos) foram também ouvidos os alunos, nomeadamente, as opiniões dos representantes de todas as turmas do 2º e do 3º ciclo, em que eles se pronunciaram também sobre o que é que achavam importante que o questionário tivesse lá. <sup>/6</sup> (E1)	-Participação dos representantes dos alunos do 2º e 3º ciclo na escolha dos indicadores do questionário a aplicar aos alunos.
	Na minha opinião, nós também vamos sentindo necessidade de envolvermos os atores, começamos a ser confrontados com o alargar do processo. Os alunos foram ouvidos, ou pelo menos os seus representantes do 2º e do 3º ciclo foram todos ouvidos. Eles participaram ativamente no processo. <sup>/70</sup> (E1)	

### CATEGORIA: O-Facilidades/constrangimentos ao processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>O.1 Fatores internos facilitadores</b>	Não há referências	
<b>O.2 Fatores externos facilitadores</b>	Não há referências	
<b>O.3 Constrangimentos internos</b>	Não houve um envolvimento muito grande do pessoal docente, de facto não houve. Acho que o processo peca por aí, mas também não nos propusemos fazer isso. <sup>/9</sup> (E1)	-Ausência de envolvimento dos docentes no processo de autoavaliação.
	Temos a informação e agora falta o salto, é necessário utilizá-la, senão não faz sentido. Mas estas foram as limitações com que nos defrontamos, o que nos propusemos fazer foi isto. <sup>/11</sup> (E1)	-Falta de divulgação dos resultados do processo de autoavaliação (2ª
	Nesta altura a frustração para a equipa é termos um trabalho em termos de informação que achamos que é importante, mas que não passa para	



o outro lado. Até aqui andávamos frustrados porque não conseguíamos fazer melhor, nesta altura achamos que já ultrapassámos isso somos capazes de o fazer, melhor ou pior mas vamos indo. Mas agora ficamos frustrados por ter aqui resultados e pensarmos será que isto vai ser utilizado e vai dar resultados. / <sup>56</sup> (E1)	fase) – divulgação dependente da diretora.
Sou o coordenador da equipa da avaliação interna a qual não tem na sua constituição nenhum elemento com formação para tal. Nós partimos do zero, não temos formação, não íamos adquirir agora./ <sup>1</sup> (E1)	-Ausência de formação específica em avaliação de escolas por parte dos elementos da equipa.
Todo este processo de autoavaliação exige uma aprendizagem. A própria equipa de autoavaliação continua num processo aprendizagem contínua, e depara-se com a dificuldade do que fazer com toda a informação, como fazer chegar a informação às outras estruturas. / <sup>36</sup> (E3)	
A equipa é só uma e não podemos delegar na equipa todas essas questões. Então nesse caso a equipa teria de ter um horário só para isso. / <sup>39</sup> (E8)	
A avaliação externa também nos colocou a questão de face aos dados que já têm o que vai a equipa fazer para colmatar estas questões. A nossa resposta foi que ainda não estamos nessa fase, para já porque não temos horários / <sup>41</sup> (E9)	-A falta de disponibilidade horária dos elementos da equipa para as exigências do processo de autoavaliação.
Os pontos fracos que ali constam [ refere-se aos pontos fracos do fator autoavaliação no relatório da AEE] provavelmente estão numa fase de evolução que não tem nada a ver com aquela ocasião. O importante é verificarmos que o tempo não nos permitiu chegar muito mais além do que aquilo a que nós chegámos. / <sup>55</sup> (E3)	
O problema em darmos o salto no processo de autoavaliação é não haver uma equipa com um número de elementos com disponibilidade para o trabalho da autoavaliação. Não vale a pena estarmos a pensar que um e outro vai fazer porque não faz. Não é legítimo que alguns dos elementos que não tem carga horária para isto que estejam a dar mais do seu tempo. Deveria existir um grupo mais alargado de pessoas para poder distribuir isto e por isto no terreno. / <sup>87</sup> (E1)	
(...) não podemos esquecer a realidade do que a escola é hoje, estamos todos demasiado ocupados nós temos muitas tarefas, que normalmente o tempo que nos sobra para tratar deste tipo de coisas é muito curto./ <sup>52</sup> O que obriga a que uma equipa que está a preparar um processo de autoavaliação empate e empate e até desanime. Imagino que eles devem ter chegado a uma altura que com tanta informação tiveram de tomar decisões difíceis de tratar a informação de modo a conseguir chegar aos outros elementos. Deve ser angustiante para quem tem falta de formação ter de alguma maneira de trabalhar a informação./ <sup>53</sup> (E3)	-As exigências e pressões do trabalho docente como fator limitativo da disponibilidade da equipa de autoavaliação.
A principal é o tempo, para nos sentarmos, falarmos e refletirmos, pois sobra tão pouco. / <sup>86</sup> (E3)	
A própria equipa deve fazer a autoavaliação, mas quem é a própria equipa para dar diretrizes a todos os grupos referindo agora vamos fazer isto, ou agora vamos fazer aquilo./ <sup>42</sup> (E10)	-Falta de reconhecimento pelos docentes do poder de influência da equipa (formal e informal).
A questão aqui creio eu é arranjar um mecanismo institucionalizado que regularmente consiga manter esse processo que é a autorregulação em funcionamento./ <sup>43</sup> (E4)	
O envolver os atores na fase seguinte do processo na divulgação não é fácil que os professores da equipa se disponibilizem ainda mais para fazer esse trabalho. A comissão deveria ter outra constituição e outra disponibilidade que não tem. Não se caminha para aí de modo a que as pessoas se envolvam nesse tipo de trabalho. / <sup>72</sup> (E1)	-Relutância da equipa em envolver os atores através da divulgação dos resultados da autoavaliação pois não faz parte do seu plano de trabalho.
Nós, ao nível da equipa, só nos propusemos a proceder à aplicação dos questionário, a elaborar um relatório anual com os pontos fracos, o qual seria um ponto de partida para depois nos departamentos se analisar em coletivo o que será de fazer para se melhorar e colmatar as	

	questões./ <sup>40</sup> (E9)	
<b>O.4 Constrangimentos externos</b>	<p>Temos constrangimentos em termos do tempo, só eu e outros dois elementos é que tínhamos redução da carga horária, todos os outros elementos da equipa era trabalho extra-carga horária que exerciam essas funções./<sup>2</sup>(E1)</p> <p>A comissão deveria ter outra constituição e outra disponibilidade que não tem. Não se caminha para aí de modo a que as pessoas se envolvam nesse tipo de trabalho. /<sup>72</sup>(E1)</p>	-Inexistência de crédito horário para trabalho de alguns docentes da equipa.

## Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: R-Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria</b>	Estão aqui os comportamentos de risco que são indicadores que não estava à espera, as práticas de bullying também existem aqui alguns indicadores que me parecem importantes. Independentemente da forma como se faça este trabalho e como se organize a equipa são indicadores que é importante fazer chegar. Que tivessem acesso a estes indicadores. / <sup>33</sup> (E1)	-Os resultados da autoavaliação (2ª fase) não foram utilizados na promoção de ações de melhoria.
	A avaliação externa também nos colocou a questão de face aos dados que já têm o que vai a equipa fazer para colmatar estas questões. A nossa resposta foi que ainda não estamos nessa fase, para já porque não temos horários / <sup>41</sup> (E9)	-Falta de disponibilidade horária da equipa para a implementação/ monitorização do processo de melhoria.
	Acho que o problema está na monitorização dos resultados destas medidas tomadas, pois não existindo o controlo é difícil depois referirmos as evidências. Elas existem, pois estamos nós a tentar cada um por si agora encontrar onde elas estão. Dai a necessidade de um plano de melhoria para depois podermos monitorizar e chegar à conclusão se de facto resultou ou não resultou. / <sup>68</sup> (E1)	-Inexistência de um plano formal (planificação) das ações de melhoria implementadas.
<b>R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE</b>	Não há referências	
<b>R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão</b>	Não há referências	
<b>R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula</b>	Não há referências	
<b>R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação</b>	Acho que o problema está na monitorização dos resultados destas medidas tomadas, pois não existindo o controlo é difícil depois referirmos as evidências. Elas existem, pois estamos nós a tentar cada um por si agora encontrar onde elas estão. Dai a necessidade de um plano de melhoria para depois podermos monitorizar e	-Inexistência de procedimentos de monitorização das medidas de melhoria implementadas (1ª fase da autoavaliação)

	chegar à conclusão se de facto resultou ou não resultou. / <sup>68</sup> (E1)	
	Não sei se existem evidências, mas que se reflete, reflete. Porque nós temos consciência das nossas fragilidades e daí procurarmos melhorar. Mas de facto tenho algumas dúvidas que seja possível através de análise documental verificar se alguma coisa se alterou. Não sei se a Direção tem essa informação. / <sup>59</sup> (E4)	
<b>R.6 Os resultados dos planos de melhoria</b>	Não há referências	

## Mudanças sentidas na escola

### CATEGORIA: S-Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	Na minha opinião, nós também vamos sentindo necessidade de envolvermos os atores, começamos a ser confrontados com o alargar do processo. Os alunos foram ouvidos, ou pelo menos os seus representantes do 2º e do 3º ciclo foram todos ouvidos. Eles participaram ativamente no processo. / <sup>70</sup> (E1)	- Aplicação de questionários de auscultação da opinião aos alunos (2ª fase- após a AEE).
	Nesta altura são os professores, é inconcebível que não sejam também os professores a dar a sua opinião. Acho que faz parte da evolução. / <sup>71</sup> (E1)	-No plano da atitude expetativa de envolvimento dos professores na fase sequencial do processo.
<b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b>	Não há referências	
<b>S.3 Participação dos atores no processo de autoavaliação</b>	O facto de referirem que a equipa é constituída apenas por docentes e não docentes, a verdade é que desde o início foi feito o convite à associação de pais para designarem um elemento para a equipa, mas eles não se conseguiram organizar para estar alguém na equipa, tiveram dificuldade em arranjar alguém para essa tarefa. Agora já temos a representante dos EE na equipa. / <sup>49</sup> (E7)	-Participação na equipa de um representante dos pais.
	No caso dos alunos (inquérito aplicado aos alunos) foram também ouvidos os alunos, nomeadamente, as opiniões dos representantes de todas as turmas do 2º e do 3º ciclo, em que eles se pronunciaram também sobre o que é que achavam importante que o questionário tivesse lá. / <sup>6</sup> A representante dos pais na equipa também se pode pronunciar, tivemos a ver o que íamos questionar. / <sup>7</sup> (E1)	-Participação dos representantes dos alunos e da representante dos pais na definição dos indicadores do questionário de opinião.
	O relatório com os resultados dos questionários aplicados aos encarregados de educação foram discutidos em Conselho Pedagógico e apresentados em Conselho Geral. Na ocasião da AEE a equipa ainda estava a trabalhar nesses	-Participação setorial e pontual dos elementos do conselho pedagógico e conselho geral no processo.

	resultados, aliás foi uns dias antes da AEE que conseguiram acabar a análise, daí a sua não divulgação. / <sup>58</sup> (E2)	
<b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b>	A minha opinião sobre os pontos fracos apontados é que aquilo era tudo verdade, mas agora já não o é. Já não estamos numa fase incipiente da autoavaliação, pois já nos consciencializamos que a autoavaliação e os resultados da AEE nos podem apontar áreas em que podemos melhorar. / <sup>50</sup> (E4)	-Interiorização por alguns docentes da necessidade do processo de avaliação (externa e interna) - construção de <i>mitos racionais</i> .
<b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b>	Nesta altura a frustração para a equipa é termos um trabalho em termos de informação que achamos que é importante, mas que não passa para o outro lado. Até aqui andávamos frustrados porque não conseguíamos fazer melhor, nesta altura achamos que já ultrapassámos isso somos capazes de o fazer, melhor ou pior mas vamos indo. Mas agora ficamos frustrados por ter aqui resultados e pensarmos será que isto vai ser utilizado e vai dar resultados. / <sup>56</sup> (E1)	-Os resultados da autoavaliação (2ª fase) não são utilizados na promoção de ações de melhoria.

#### CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas

Indicadores	Indicadores	Indicadores
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	Não há referências	
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	Não há referências	
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	No apoio educativo houve melhorias, na distribuição das turmas houve também melhorias, na elaboração do número de testes por semana e na avaliação dos testes. / <sup>65</sup> (E7)	-Implementação de medidas ao nível da avaliação dos alunos.
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	Não há referências	
<b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b>	(...) Foram tomadas medidas como as tutorias, os apoios, a própria distribuição curricular que temos este ano no agrupamento, são medidas que refletem as dificuldades que nós temos sentido e que foram também apontadas quer pela avaliação externa, quer interna ao nível da reflexão dos departamentos. / <sup>61</sup> (E7) No apoio educativo houve melhorias, na distribuição das turmas houve também melhorias, na elaboração do número de testes por semana e na avaliação dos testes. / <sup>65</sup> (E7)	-Implementação de tutorias e medidas de apoio para os alunos.
<b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b>	Não há referências	

**CATEGORIA: U-Mudanças curriculares**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
U.1 Articulação curricular	Não há referências	
U.2 Contextualização do currículo	Não há referências	

**CATEGORIA: V-Mudanças organizacionais**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>V.1 Planeamento e execução da ação educativa(PEE, PC, PAA, RI)</b>	Fazemos a avaliação do plano anual de atividades trimestralmente, é analisada em Conselho Pedagógico e vai a Conselho Geral. / <sup>38</sup> (E7)	-Avaliação trimestral do PAA com divulgação no conselho pedagógico e conselho geral.
	Acho que o facto de nós termos construído e estarmos a reformular anualmente o nosso projeto curricular do agrupamento já estamos a refletir as necessidades de melhoria que foram diagnosticadas e analisadas em Departamento e a coloca-las como medidas de melhoria. / <sup>60</sup> (E7)	-Reformulação do projeto curricular em consequência da AEE e das necessidades “diagnosticadas “ a nível interno nos departamentos.
	Existem muitas coisas que foram inseridas no PCA que foram vistas em Conselho Pedagógico e aprovadas em conselho geral e que já refletem esta necessidade de melhoria e a chamada de atenção para coisas que não estavam a decorrer como gostaríamos. Como algumas medidas do POTE, o despacho de inserção nas turmas, foi uma necessidade constatada ao longo do tempo que os alunos tinham de ter um apoio que tinha de ser um apoio efetivo, foi uma coisa refletida. Foram tomadas medidas como as tutorias, os apoios, a própria distribuição curricular que temos este ano no agrupamento, são medidas que refletem as dificuldades que nós temos sentido e que foram também apontadas quer pela avaliação externa, quer interna ao nível da reflexão dos departamentos. / <sup>61</sup> (E7)	
<b>V.2 Trabalho colaborativo</b>	Não há referências	
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	Não há referências	
<b>V.4 Estruturas organizativas/ Procedimentos organizativos</b>	Outra componente é a intervenção dos alunos, aí também é notório, e julgo que é ainda mais notório. Nos conselhos de turma em que participo noto claramente que existe uma representação dos alunos através do delegado de turma. Até agora eu sentia que eles iam lá porque tinham de lá estar, pois estava no regulamento interno e não representavam ninguém. / <sup>28</sup> (E4)	-Efetiva representação dos seus pares por parte dos delegados de turma nos conselhos de turma.
	Julgo que mais do que a importância da participação é os alunos acharem que a sua opinião é tida em linha de conta. / <sup>31</sup> (E6)	-Valorização pela escola da participação dos alunos na resolução dos problemas da

		escola.
	Do ano de 2009/2010 para o ano de 2010/2011 tendo em conta os resultados dos questionários aplicados aos encarregados de educação atendemos na organização do ano letivo a algumas das preocupações dos pais como a questão do horário das AEC, também assumimos o compromisso que não teríamos mais do que duas AEC na manhã. <sup>/66</sup> (E2)	-Reorganização dos horários dos alunos no funcionamento das AEC.
	Colocamos as funcionárias nos intervalos para fazer a vigilância. <sup>/67</sup> (E2)	-Maior vigilância dos alunos por parte dos funcionários nos espaços escolares.
<b>V.5 Procedimentos administrativos</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: Y-Constrangimentos à mudança

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>Y.1 Internos</b>	Todo este processo de autoavaliação exige uma aprendizagem. A própria equipa de autoavaliação continua num processo aprendizagem contínua, e depara-se com a dificuldade do que fazer com toda a informação, como fazer chegar a informação às outras estruturas. <sup>/36</sup> (E3)	-Falta de formação específica por parte dos docentes no âmbito da autoavaliação da escola.
	Isto é um processo de aprendizagem de autoavaliação cujo objetivo é chegar ao ponto principal que é melhorar a aprendizagem dos alunos tendo em conta o priorizado no PEE, mas isto não é fácil. E chegar à conclusão que a autoavaliação deve estar ligada ao PEE não é fácil à partida. Nós vamos descobrindo, mas não temos já uma situação montada de sermos capazes de dizer que a autoavaliação deve estar ligada ao projeto educativo e ao plano anual e às necessidades do plano de formação. <sup>/37</sup> (E3)	-Dificuldade por parte dos docentes em articular os vários instrumentos de planeamento e execução da ação educativa – ausência de uma visão de planeamento estratégico.
	Parece-me que delegamos essa responsabilidade na direção, e creio que está bem entregue. É a direção que faz essa leitura disso tudo, é ela que tem a preocupação institucional de verificar se o PAA e o PEE se cruzam se estão bem articulados. Não temos uma comissão que se preocupe de facto com isso. <sup>/45</sup> (E4)	
	E nós aqui ainda não estamos nessa plataforma, nós tivemos uma equipa para construir o PEE, uma outra equipa para fazer o novo PEE, outra equipa para fazer autoavaliação, outra equipa com carácter mais permanente para acompanhar a execução e monitorização do PAA, mas não temos a fusão disso tudo. <sup>/44</sup> (E4)	-Débil articulação dos diversos grupos de trabalho responsáveis pela conceção e acompanhamento dos diversos instrumentos de planeamento e execução da ação educativa.
	O que pode existir muitas vezes é que nos apontam uma área com dificuldades [refere-se à AEE] e não nos dizem como melhorar e depois temos de ser nós a deduzir como vamos melhorar, o que não é fácil, mas também nos coloca desafios. <sup>/51</sup> (E4)	-Inércia dos docentes para a mudança.
	Julgo que a questão não é tanto o não ser fácil,	-As pressões e as exigências da

	<p>não podemos esquecer a realidade do que a escola é hoje, estamos todos demasiado ocupados nós temos muitas tarefas, que normalmente o tempo que nos sobra para tratar deste tipo de coisas é muito curto.<sup>72</sup>(E3)</p>	<p>profissão docente como fator limitativo da disponibilidade dos docentes para a inovação.</p>
<p>Os pontos fracos que ali constam [ refere-se aos pontos fracos do fator autoavaliação no relatório da AEE] provavelmente estão numa fase de evolução que não tem nada a ver com aquela ocasião. O importante é verificarmos que o tempo não nos permitiu chegar muito mais além do que aquilo a que nós chegámos. <sup>75</sup>(E3)</p>		
<p>A principal é o tempo, para nos sentarmos, falarmos e refletirmos, pois sobra tão pouco. <sup>86</sup>(E3)</p>		
	<p>Discutir propostas que a equipa faça sobre o processo de avaliação é diferente discuti-las a nível do grupo, do que ao nível do departamento, pois se a questão for discutida ao nível do grupo é quase individualmente, enquanto que no departamento sobretudo nos grandes departamentos a discussão perde-se. Creio que quanto mais nos aproximarmos do nível individual, e consegue-se isso melhor ao nível do grupo, mais profícua é a discussão. Quanto menos atores estiverem envolvidos em cada discussão mais a participação individual se fará sentir. <sup>75</sup>(E4)</p>	<p>-A dimensão dos departamentos como fator limitativo da participação dos docentes nos processos de inovação.</p>
<p>No entanto na negociação do processo de autoavaliação com os atores creio para o envolvimento e para a participação dos atores se deveria descer a um nível mais base que os departamentos, para além dos conselhos de diretores de turma seria ao nível dos grupos disciplinares que a questão deveria ser mais discutida. <sup>74</sup>(E4)</p>		
<p><b>Y.2 Externos</b></p>	<p>Não há referências</p>	

## **APÊNDICE M**

**Escola AG1 – Exemplo do tratamento de alguns outputs dos dados do questionário no SPSS**



## Escola AG1 - Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas

**22.a. A decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	4	18,2	18,2	18,2
	Concordo	12	54,5	54,5	72,7
	Discordo	2	9,1	9,1	81,8
	Discordo Totalmente	2	9,1	9,1	90,9
	Sem opinião	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**22.b. Os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	6	27,3	27,3	27,3
	Concordo	12	54,5	54,5	81,8
	Discordo	3	13,6	13,6	95,5
	Sem opinião	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**22.c. Na escola o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	1	4,5	4,8	4,8
	Concordo	9	40,9	42,9	47,6
	Discordo	6	27,3	28,6	76,2
	Discordo Totalmente	2	9,1	9,5	85,7
	Sem opinião	3	13,6	14,3	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Missing	99	1	4,5		
	Total	22	100,0		

## Escola AG1 -Visita da equipa de Avaliação Externa

**22.e. A participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	4	18,2	18,2	18,2
Concordo	6	27,3	27,3	45,5
Discordo	11	50,0	50,0	95,5
Sem opinião	1	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

**22.f. A realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores educativos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	3	13,6	13,6	13,6
Concordo	15	68,2	68,2	81,8
Discordo	3	13,6	13,6	95,5
Discordo Totalmente	1	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

**22.g. Os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo	8	36,4	40,0	40,0
Discordo	8	36,4	40,0	80,0
Discordo Totalmente	2	9,1	10,0	90,0
Sem opinião	2	9,1	10,0	100,0
Total	20	90,9	100,0	
Missing 99	2	9,1		
Total	22	100,0		

## Escola AG1 - Apropriação pelos atores educativos dos resultados da AEE

23. Conhece o conteúdo do relatório de Avaliação Externa da sua escola produzido pela equipa externa de avaliação em resultado do processo de

### Avaliação Externa da Escola?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	22	100,0	100,0	100,0

24. Quais os órgãos ou estruturas da sua escola onde teve a possibilidade de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório

### de Avaliação Externa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Conselho Pedagógico	3	13,6	13,6	13,6
Conselho Geral	3	13,6	13,6	27,3
Departamentos Curriculares	14	63,6	63,6	90,9
Conselhos de Turma	1	4,5	4,5	95,5
Outros	1	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

## Escola AG1 -Resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

25.a. A escola reviu-se na imagem que o relatório apresentou dela

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo	7	31,8	31,8	31,8
Discordo	12	54,5	54,5	86,4
Discordo Totalmente	1	4,5	4,5	90,9
Sem opinião	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

**25.b. Os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	4	18,2	18,2	18,2
	Concordo	17	77,3	77,3	95,5
	Discordo	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**25.c. Os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	9	40,9	40,9	40,9
	Discordo	12	54,5	54,5	95,5
	Discordo Totalmente	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**25.d. Se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	3	13,6	13,6	13,6
	Concordo	5	22,7	22,7	36,4
	Discordo	5	22,7	22,7	59,1
	Sem opinião	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**25.g. A escola valorizou as apreciações feitas no relatório**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	4	18,2	19,0	19,0
	Concordo	12	54,5	57,1	76,2
	Discordo	3	13,6	14,3	90,5
	Sem opinião	2	9,1	9,5	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Missing	99	1	4,5		
Total		22	100,0		

**25.h. O relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	1	4,5	4,5	4,5
	Concordo	5	22,7	22,7	27,3
	Discordo	14	63,6	63,6	90,9
	Discordo Totalmente	1	4,5	4,5	95,5
	Sem opinião	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Escola AG1 – Fatores que condicionam o desenvolvimento de ações de melhoria no agrupamento**

**19.a. Os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a melhoria**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	7	31,8	31,8	31,8
	Concordo	14	63,6	63,6	95,5
	Sem opinião	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**19.b. O processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	1	4,5	4,5	4,5
	Concordo	10	45,5	45,5	50,0
	Discordo	7	31,8	31,8	81,8
	Sem opinião	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**19.c. A falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	3	13,6	13,6	13,6
	Concordo	10	45,5	45,5	59,1
	Discordo	6	27,3	27,3	86,4
	Discordo Totalmente	1	4,5	4,5	90,9
	Sem opinião	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**19.e. A necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	1	4,5	4,5	4,5
	Concordo	2	9,1	9,1	13,6
	Discordo	12	54,5	54,5	68,2
	Discordo Totalmente	1	4,5	4,5	72,7
	Sem opinião	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**19.i. A ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das ações de melhoria**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	3	13,6	13,6	13,6
	Concordo	5	22,7	22,7	36,4
	Discordo	7	31,8	31,8	68,2
	Sem opinião	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

## **APÊNDICE N**

**Escola AG1 – Análise exploratória dos dados do questionário a partir do tratamento do SPSS**

## Escola AG1 - Análise Exploratória do Questionário de Opinião

A amostra é constituída por 34 participantes dos quais 22 (65%) procederam à resposta às diversas questões do questionário. Nos critérios de constituição da nossa amostra procurámos por um lado inquirir professores que atualmente desempenham cargos nos órgãos e estruturas da escola, e que face às suas responsabilidades poderão ter um maior envolvimento na tomada de decisão acerca dos processos de avaliação interna e externa da escola. Por outro lado procurámos também inquirir os professores que tivessem um maior conhecimento do processo de avaliação externa, pelo que na constituição da amostra se teve em conta os professores que participaram de forma direta nesse processo. A seleção da amostra baseou-se assim em critérios de pertinência e qualidade e quantidade da informação a obter.

### Categoria: Caracterização dos inquiridos:

#### Subcategoria: Dados Biográficos:

<b>1-Idade</b>	Dos 22 participantes, 2 participante (9,1%) têm idade entre os 30 a 39 anos, 11 (50,0%) têm idade entre os 40 a 49 anos e 9 (40,9%) têm mais de 50 anos.
<b>5-Grau académico</b>	Dos 22 participantes, 4 participante (18,2%) têm bacharelato, 15 (68,2%) têm licenciatura; 3 (13,6%) têm mestrado.

#### Subcategoria: Dados profissionais:

<b>2-Anos serviço na escola</b>	Dos 22 participantes, 6 participantes (27,3%) têm tempo de serviço entre os 2 a 5 anos; 4 (18,2%) têm tempo de serviço entre os 6 a 10 anos, e 12 (54,5%) têm tempo de serviço de mais de 10 anos.
<b>3-Situação profissional</b>	Dos 22 participantes, 18 participantes (81,8%) pertencem ao quadro da escola, 2 (9,1%) são QZP; e 2 (9,1%) são contratados.
<b>6-Formação em avaliação de escolas</b>	Dos 22 participantes, 21 participantes (95,5%) não possuem formação em avaliação de escolas; e 1 (4,5%) não respondeu.
<b>8-Cargos que desempenha</b>	Dos 22 participantes, 3 participante (13,6%) são membros do Conselho Geral; 5 (22,7%) são elementos da Direção; 5 (22,7%) são membros do Conselho Pedagógico; 2 (9,1%) possuem outros cargos, e 7 (31,8%) não possuem nenhum cargo.
<b>9-Elemento da equipa de autoavaliação</b>	Dos 22 participantes, 2 (9,1 %) pertencem à equipa de autoavaliação.



**Categoria: Concepções sobre a importância da autoavaliação:**

**Subcategoria: Importância da autoavaliação:**

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Sem opinião	Não respondeu
<b>10-Importância atribuída à autoavaliação da escola</b>	38,1%	57,1%	4,8%	0		4,5%
<b>Inferências</b>						
As respostas obtidas mostram que a maioria dos inquiridos (95,2%) atribuiu uma importância positiva à autoavaliação da escola, dado que 57,1 % consideram importante e 38,1% muito importante.						
É necessário explorar as razões porque consideram a autoavaliação importante, nomeadamente: (1) se consideram a avaliação importante pois permite identificar os problemas e as áreas menos conseguidas em termos de desempenho, no sentido de encontrar estratégias de resolução dos problemas, como instrumento de suporte à melhoria da escola; (2) se consideram que a autoavaliação é importante pois permite à escola analisar o seu desempenho em termos de resultados escolares, no sentido de uma maior eficácia; ou (3), se consideram que a avaliação é importante pois existe a crença que a autoavaliação é a forma correta da escola fazer as coisas, no sentido de responder às solicitações do meio.						

**Subcategoria: Importância da autoavaliação:**

<b>11-Na escola o processo de autoavaliação interessa sobretudo ...</b>	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
h. Ao Conselho Geral.	36,4%	54,5%	4,5%	0%	4,5%	
i. À Direção.	59,1%	40,9%	0%	0	0	
j. Ao Conselho Pedagógico.	47,6%	47,6%	0%	0%	4,8%	4,5%
k. Às estruturas de orientação e supervisão pedagógica	45,5%	50,0%	0%	0%	4,5%	
l. À equipa de autoavaliação.	59,1%	40,9%	0%	0%	0%	
m. À generalidade dos professores.	40,9%	50,0%	9,1%	0%	0%	
n. A alguns grupos de interesse da escola	14,3%	47,6%	33,3%	4,8%		4,5%
o.						
<b>Inferências</b>						

Quanto aos atores educativos a quem interessa a autoavaliação, as respostas obtidas mostram que a maioria dos inquiridos consideram que o processo de autoavaliação da escola interessa sobretudo à Equipa de autoavaliação (100%), à Direção (100%); às estruturas (95,5%), ao Conselho Pedagógico (95,2 %), à generalidade dos professores (90,9%), e ao Conselho Geral (90,9). Considerando (61,9%) dos professores que a autoavaliação interessa a alguns grupos de interesse da escola.

Não responderam às afirmações:

Ao Conselho Pedagógico-1 professor; A alguns grupos de interesse da escola – 1 professor.

### Subcategoria: Importância da autoavaliação:

12-Na escola o processo de autoavaliação tem servido para..	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
k. A escola identificar os seus pontos fortes e fracos e deste modo traçar planos de ação que lhe têm permitido melhorar as suas práticas ao nível da sala de aula.	22,7%	72,7%	4,5%	0	0	0
l. A escola identificar os seus problemas e alterar os seus procedimentos organizacionais, sem qualquer implicação na melhoria das práticas de sala de aula.	9,1%	31,8%	54,5%	4,5%	0%	0%
m. A escola fornecer aos pais e encarregados de educação dados sobre o seu desempenho, de modo a garantir a confiança relativamente à escolha da escola.	13,6%	36,4%	36,4%	4,5%	9,1%	0%
n. A escola consumir tempo e recursos sem retorno visível para os resultados dos alunos.	0%	9,5%	52,4%	23,8%	14,3%	4,5%
o. A escola responder à Avaliação Externa das Escolas (AEE) promovida pela Inspeção Geral da Educação.	22,7%	59,1%	13,6%	0%	4,5%	0%
p. A escola mostrar que está a cumprir com o estipulado na legislação (Lei nº 31/2002 e/ou Decreto-Lei nº 75/2008).	18,2%	59,1%	13,6%	0%	9,1%	0%
q. A escola apresentar ao Conselho Geral o relatório de autoavaliação da escola.	18,2%	50,0%	18,2%	0%	13,6%	0%
r. A escola refletir sobre as suas práticas e os resultados alcançados com vista à melhoria do desempenho dos professores.	27,3%	54,5%	13,6%	0%	4,5%	0%
s. A escola ser reconhecida como uma escola de qualidade.	27,3%	40,9%	22,7%	0%	9,1%	0%
t. A escola promover a sua imagem na comunidade, de modo a aumentar a atratividade face à concorrência das outras escolas.	27,3%	27,3%	31,8%	4,5%	9,1%	

## Inferências

Quanto à finalidade da autoavaliação na escola a maioria dos inquiridos (95,4%) consideram que a autoavaliação da escola tem servido para identificar os pontos fortes e fracos da escola e deste modo traçar planos de ação que lhe têm permitido melhorar as suas práticas ao nível da sala de aula (dado que 72,7 % concordam e 22,7% concordam totalmente). Na opinião da maioria dos inquiridos (81,8%) a autoavaliação tem servido para a escola refletir sobre as suas práticas e os resultados alcançados com vista à melhoria do desempenho dos professores. O que mostra que os inquiridos consideram que a autoavaliação é importante para a melhoria da escola. Contudo a maioria dos inquiridos (81,8%) também referem que a autoavaliação tem tido como finalidade responder à Avaliação Externa das Escolas (AEE) promovida pela Inspeção Geral da Educação, dado que 59,1% concordam e 22,7% concordam totalmente.

O que nos poderá conduzir a duas interpretações diferentes: (1) que os professores entendem que a autoavaliação tem sido uma forma de melhor responder às exigências da Avaliação Externa, ou (2) que os professores entendem a autoavaliação tem servido para a escola se preparar para a Avaliação Externa.

O que a verificar-se esta última situação mostra que a autoavaliação tem servido para dar resposta às solicitações do meio (IGE), assumindo-se a autoavaliação como um “mito racional” integrado pela escola para que esta se legitime perante o meio gerador desse mito - na perspetiva de uma avaliação para o Relatório (Costa&Ventura, 2005).

Na opinião da maioria dos inquiridos (77,3%) a autoavaliação também tem tido como finalidade:

- Mostrar que a escola está a cumprir com o estipulado na legislação (Lei nº 31/2002 e/ou Decreto-Lei nº 75/2008), dado que 59,1% concordam e 18,2% concordam totalmente;

A maioria dos inquiridos (68,2%) considera que a autoavaliação também tem tido como finalidade:

- Apresentar ao Conselho Geral o relatório de autoavaliação da escola, dado que 50,0% concordam e 18,2% concordam totalmente.

- A escola ser reconhecida como uma escola de qualidade (40,97% concordo e 27,3% concordo totalmente)

As respostas obtidas à questão “ a escola ser reconhecida como uma escola de qualidade” necessitam de ser exploradas, no sentido de verificarmos o que os professores consideram “uma escola de qualidade”, e se entendem que basta a escola ter vindo a desenvolver a autoavaliação, passando a imagem de escola de qualidade, para que seja reconhecida como uma escola de qualidade.

A verificar-se esta ultima situação poderá significar que os professores entendem que a legitimidade da escola baseia-se no isomorfismo com o prescrito pelo respetivo meio institucional (Programa AEE), ou seja se a autoavaliação é importante de modo a dar uma imagem de que a escola melhora, basta fazê-la e fazer constar que se faz para que a escola esteja em conformidade com esta assunção, passando a autoavaliação a ter um valor de ritual, de cerimónia

A maioria dos inquiridos (54,6%) consideram ainda que a autoavaliação também tem tido como finalidade:

- Promover a sua imagem na comunidade, de modo a aumentar a atratividade face à concorrência das outras escolas.

A maioria dos inquiridos (76,2) mostram discordar que a autoavaliação tem servido para a escola consumir tempo e recursos sem retorno visível para os resultados dos alunos, dado que 52,4% discordam e 23,8% discordam totalmente. O que evidencia a importância atribuída à autoavaliação.

A maioria dos inquiridos (59%) mostra também discordar de que a autoavaliação tem servido para a escola identificar os seus problemas e alterar os seus procedimentos organizacionais, sem qualquer implicação na melhoria das práticas de sala de aula

-Quanto à afirmação: - fornecer aos pais e encarregados de educação dados sobre o seu desempenho, de modo a garantir a confiança relativamente à escolha da escola

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade dos respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração destas questões, pois a verificar-se a concordância com as mesmas estaríamos perante uma perspetiva de Avaliação para o Mercado (Costa&Ventura, 2005).

**Categoria: Concepções sobre o desenvolvimento do processo de autoavaliação:**

**Subcategoria: Envolvimento dos atores educativos no processo de autoavaliação:**

<b>15-De que modo se desenvolve a participação dos atores no processo de autoavaliação da escola</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
k. Na escola a decisão de iniciar o processo de autoavaliação decorreu do interesse dos atores educativos e das lideranças em obter um conhecimento da escola que possibilite melhorar o funcionamento pedagógico e organizacional.	22,7 %	50,0 %	9,1 %	4,5 %	13,6 %	0%
l. Na escola os diferentes atores educativos foram informados desde o primeiro momento relativamente aos objetivos, modelos e consequências da autoavaliação.	4,5 %	54,5 %	22,7 %	4,5 %	13,6 %	0%
m. A equipa de autoavaliação e os critérios de constituição da mesma foram apresentados, desde o primeiro momento, aos elementos da comunidade educativa.	4,5 %	50,0 %	18,2 %	4,5 %	22,7 %	0%
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à participação dos atores educativos na tomada de decisão sobre o iniciar do processo de autoavaliação a maioria dos inquiridos (72,7%) consideram que a decisão de iniciar o processo de autoavaliação decorreu do interesse dos atores educativos e das lideranças em obter um conhecimento da escola que possibilite melhorar o funcionamento pedagógico e organizacional (dado que 50,0 % concordam e 22,7% concordam totalmente).</p> <p>O que poderá evidenciar que os inquiridos consideram que o processo de autoavaliação resultou da iniciativa da própria instituição que se quer avaliar com a finalidade da melhoria do funcionamento pedagógico e organizacional da escola.</p> <p>Na opinião da maioria dos professores inquiridos (59,0%) os diferentes atores educativos foram informados desde o primeiro momento relativamente aos objetivos, modelos e consequências da autoavaliação.</p> <p>A maioria dos inquiridos (54,5%) refere também que a equipa de autoavaliação e os critérios de constituição da mesma foram apresentados, desde o primeiro momento, aos elementos da comunidade educativa.</p> <p>Os valores obtidos nestas duas últimas afirmações remetem-nos para a sua exploração nomeadamente acerca da divulgação dos objetivos, modelo e consequências aos alunos, aos pais e EE e ao pessoal não docente. É ainda importante explorar qual a participação dos atores na construção das dimensões e dos domínios da autoavaliação, nos modos e nos instrumentos de avaliar.</p> <p>Será também importante explorar quais foram os critérios de constituição da equipa. Quando efetuamos a análise das respostas dadas a esta questão pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral) não obtemos uma resposta que seja conclusiva relativamente a esta afirmação (33,3% concordam; 33,3% discordam; 11,1% discordam totalmente e 22,2% mostram-se sem opinião).</p>						

**Subcategoria: Envolvimento dos atores educativos no processo de autoavaliação:**

<b>14-Como se desenvolve a participação dos elementos da comunidade educativa no processo de construção e desenvolvimento da autoavaliação da sua escola</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não responde</b>
j. A autoavaliação da escola tem sido um processo participado por todos (docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação) e por todos negociado.	13,6%	59,1%	13,6%	9,1%	4,5 %	0
k. Na autoavaliação da escola apenas têm participado alguns elementos da escola escolhidos estrategicamente pela Direção.	0%	4,5%	59,1%	18,2 %	18,2 %	0
l. Na escola verifica-se um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação.	9,5%	33,3%	42,9%	9,5%	4,8 %	4,5 %

m. Na escola o envolvimento dos professores no processo de autoavaliação tem-se restringido à obtenção da sua opinião sobre diversos aspetos da escola sem que haja qualquer retorno relativamente aos dados recolhidos.	0%	13,6%	54,5%	9,1%	22,7%	0
n. Na escola os atores educativos não têm motivação para se envolver e participar no processo de autoavaliação, pois entendem que a autoavaliação tem servido apenas para cumprir a legislação.	0%	36,4%	45,5%	4,5%	13,6%	0
o. Na escola apenas os elementos que participam no Conselho Geral e no Conselho Pedagógico têm tomado conhecimento dos resultados da autoavaliação.	4,5%	4,5%	50,0%	40,9%	0	0
p. Na escola apenas as opiniões e os posicionamentos de atores educativos da confiança da direção são tidos em linha de conta pela equipa de autoavaliação.		4,5%	50,0%	31,8%	13,6%	0
q. Na escola a divulgação dos resultados do processo de autoavaliação possibilitou o desenvolvimento de momentos de debate e partilha entre todos os professores.	13,6%	40,9%	22,7%	13,6%	9,1%	0
r. O relatório final de autoavaliação foi divulgado, discutido e refletido nos órgãos e estruturas da escola em que participo.	27,3%	63,6%	9,1%	0	0	0

#### Inferências

Quanto à participação dos elementos da comunidade educativa no processo de autoavaliação da escola a maioria dos inquiridos (90,9%) consideram que o relatório final de autoavaliação foi divulgado, discutido e refletido nos órgãos e estruturas da escola em que participam (dado que 63,6 % concordam e 27,3% concordam totalmente)

A maioria dos professores inquiridos (72,7%) considera também a autoavaliação da escola tem sido um processo participado por todos (docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação) e por todos negociado (dado que 59,1 % concordam e 13,6% concordam totalmente).

Os inquiridos (54,5%) entendem ainda que a divulgação dos resultados do processo de autoavaliação possibilitou o desenvolvimento de momentos de debate e partilha entre todos os professores.

As respostas dos inquiridos a estas afirmações evidenciam que estes consideram que os atores tem sido envolvidos no processo de autoavaliação.

Contudo quando efetuamos a análise das respostas dadas, pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral), à questão “Na escola a divulgação dos resultados do processo de autoavaliação possibilitou o desenvolvimento de momentos de debate e partilha entre todos os professores” não obtemos a mesma resposta, pois 66,6% destes inquiridos mostra discordar com esta afirmação.

O que nos remete para a exploração desta questão, nomeadamente para a identificação dos momentos em que foi divulgado o relatório de autoavaliação e para as formas de discussão e de debate que se desenvolveram entre os professores em torno dos resultados da autoavaliação, no sentido de verificarmos se houve apenas uma constatação dos dados do relatório ou se houve uma reflexão que possibilitou a elaboração de planos de melhoria. A informação obtida através da observação mostra-nos que a escola não encetou planos de ação para a melhoria face aos resultados da autoavaliação, o que poderá indiciar que apenas se verificou a constatação dos resultados

maioria dos inquiridos mostram discordar (90,9%) que na autoavaliação da escola apenas os elementos que participam no Conselho Geral e no Conselho Pedagógico têm tomado conhecimento dos resultados da autoavaliação (dado que 50% discordam e 40,9% discordam totalmente).

A maioria dos professores inquiridos (81,8%) também discorda que na escola apenas as opiniões e os posicionamentos de atores educativos da confiança da direção são tidos em linha de conta pela equipa de autoavaliação. Os inquiridos (77,3%) discordam também que na autoavaliação da escola apenas têm participado alguns elementos da escola escolhidos estrategicamente pela Direção.

A maioria dos inquiridos (63,6) também discorda que o envolvimento dos professores no processo de autoavaliação se tem restringido à obtenção da sua opinião sobre diversos aspetos da escola sem que haja qualquer retorno relativamente aos dados recolhidos.

As respostas dos inquiridos evidenciam que a autoavaliação não é um processo que fique a cargo apenas da Direção e dos restantes órgãos da escola, mas tem sido um processo que procura envolver os professores.

Quanto à afirmação, “verifica-se um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação” a maioria dos inquiridos (52,4%) mostra discordar do seu conteúdo, o que poderá evidenciar que apesar do processo de autoavaliação envolver os professores da escola, esse envolvimento não se desenvolve de forma sistemática e contínua (quando efetuamos a análise das respostas dadas, pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral), esta

discordância é de 77,8%).

A maioria dos inquiridos (50%) também discordam que os atores educativos não têm motivação para se envolver e participar no processo de autoavaliação, pois entendem que a autoavaliação tem servido apenas para cumprir a legislação. Quando efetuamos a análise das respostas dadas, pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral), a maioria dos inquiridos (55,6%) concordam com esta afirmação, o que nos remete para a exploração desta questão, nomeadamente para a identificação dos fatores que levam a que os inquiridos entendam que o envolvimento dos professores no processo de autoavaliação não se desenvolve de forma sistemática e contínua e se essa ausência de envolvimento tem a ver com o facto de os professores considerarem que a autoavaliação tem servido apenas para cumprir a legislação. A confirmar-se esta situação poderemos ser levados a concluir que apesar de os professores entenderem que existe um envolvimento dos professores no processo de autoavaliação, o facto de a autoavaliação ser encarada como um “mito racional” poderá levar a que esse envolvimento não se dê de modo contínuo e sistemático.

### Subcategoria: Os domínios e as dimensões da escola objeto da autoavaliação:

15-Que modelo de autoavaliação é aplicado pela escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não Responde
n. As áreas/dimensões que são objeto da autoavaliação refletem os objetivos e as prioridades definidas no Projeto Educativo da Escola e no Projeto Curricular de Escola.	13,6 %	63,6 %	13,6 %	0	9,1 %	0
o. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram copiados/adaptados de outras escolas.	0	0	50,0 %	13,6 %	36,4 %	0
p. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram determinados pelo quadro de referência da Avaliação Externa.	4,5 %	27,3 %	27,3 %	0	40,9 %	0
q. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação resultaram de um diagnóstico prévio e procuram responder aos problemas identificados pela escola.	18,2	50,0	4,5	0	27,3	0

#### Inferências

Quanto às áreas/dimensões que são objeto da autoavaliação a maioria dos inquiridos (77,2%) consideram que as áreas/dimensões da autoavaliação da escola refletem os objetivos e as prioridades definidas no Projeto Educativo da Escola e no Projeto Curricular de Escola.

A maioria dos professores inquiridos (68,2%) também entendem que as áreas/dimensões do processo de autoavaliação resultaram de um diagnóstico prévio e procuram responder aos problemas identificados pela escola. O que mostra que os inquiridos consideram que a autoavaliação se preocupa em identificar e responder aos problemas e prioridades do PEE no sentido da melhoria.

É importante explorar de que modo as áreas e dimensões da autoavaliação permitem responder ao PEE e ao PCE. Como é que a escola monitoriza e avalia os objetivos e as prioridades do PEE, de modo a verificarmos o que os professores entendem por “refletem os objetivos e as prioridades do PEE”, e se entendem que a autoavaliação deve refletir os problemas e as prioridades do PEE apenas porque este é no discurso narrativo o documento orientador da escola. Sendo que nesta situação, ao nível da atividade técnica de autoavaliação da escola, pode não se verificar qualquer reflexo do PEE.

A maioria dos inquiridos (63,6%) mostram discordar que as áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram copiados/adaptados de outras escolas. O parece evidenciar que as áreas/dimensões da autoavaliação resultaram da iniciativa da própria escola. Será importante explorar quais os motivos que levaram a escola a optar por determinadas áreas/dimensões no seu processo de autoavaliação.

-Quanto à afirmação: - as áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram determinados pelo quadro de referência da Avaliação Externa. Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade dos respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração desta questão. É importante explorar se a escola entende as áreas /dimensões da autoavaliação como fatos objetivos, determinados externamente e entendidos como a melhor forma de fazer as coisas, ou se as áreas/dimensões resultam de um diagnóstico prévio e procuram responder aos problemas identificados pela escola, sendo que a autoavaliação irá permitir avaliar o seu desempenho e encontrar estratégias de resolução dos problemas.

**Categoria: Concepções sobre os resultados da autoavaliação da escola**

**Subcategoria: Os resultados do Relatório da autoavaliação**

15-Que opiniões têm os atores relativamente aos resultados da autoavaliação	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não Responde
r. Os resultados da autoavaliação identificam de forma clara os pontos fortes e pontos fracos da escola.	22,7 %	54,5 %	13,6 %	0	9,1 %	0
s. Os resultados apresentados no relatório final de autoavaliação correspondem à realidade da escola.	13,6 %	50,0 %	22,7 %	0	13,6 %	0
t. A generalidade dos professores não conhece o relatório final de autoavaliação pois este foi apenas apresentado à Direção.	0	9,1 %	50,0 %	27,3 %	13,6 %	0
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto aos resultados da autoavaliação a maioria dos inquiridos (77,2%) consideram que os resultados da autoavaliação identificam de forma clara os pontos fortes e pontos fracos da escola.</p> <p>A maioria dos inquiridos (63,6%) também entende que o relatório final de autoavaliação corresponde à realidade da escola. O que mostra que os inquiridos conhecem os resultados da autoavaliação e na sua opinião estes traduzem a imagem da escola. Contudo quando efetuamos a análise das respostas dadas, pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral), à afirmação “os resultados da autoavaliação identificam de forma clara os pontos fortes e pontos fracos da escola” os resultados obtidos não nos permitem tirar conclusões relativamente à sua concordância ou não pelos inquiridos (33,3% - concordam totalmente, 11,1% – concordam; 33,3% – discordam; 22,2% – são “sem opinião”). Será importante explorar de que modo a direção e as lideranças intermédias entendem os pontos fracos e fortes apresentados no relatório da autoavaliação. Em conversa informal com a Diretora esta refere que no questionário aplicado aos alunos para saber a sua opinião sobre determinados aspetos da escola, os alunos das escolas rurais evidenciam não conhecer os restantes elementos da direção, o que na opinião da diretora não é um aspeto importante para a melhoria da prestação do serviço educativo.</p> <p>O relatório da AEE no que se refere ao fator “consolidação dos pontos fortes e superação dos pontos fracos” aponta para um conhecimento pouco sustentado dos pontos fracos e fortes por parte da escola (não existe uma visão plural dos diversos agentes educativos e dos alunos) – na ocasião da AEE a escola apenas tinha aplicado questionários aos pais pelo que os pontos fortes e fracos identificados apenas traduzem a opinião dos pais. É importante explorar se os docentes se identificam com os pontos fortes e fracos apresentados no relatório da autoavaliação.</p> <p>A maioria dos inquiridos (77,3%) mostram discordar que a generalidade dos professores não conhece o relatório final de autoavaliação pois este foi apenas apresentado à Direção. As respostas dos inquiridos evidenciam que os resultados da autoavaliação são conhecidos da generalidade dos professores.</p> <p>No relatório da AEE é referido que a divulgação dos resultados da autoavaliação não foi feita de forma abrangente e que os resultados não foram divulgados à comunidade.</p> <p>É importante explorar de que modos os diferentes atores têm tido conhecimento dos resultados da autoavaliação? que processos de reflexão têm sido desenvolvidos? Em que estruturas da escola?</p>						

**Subcategoria: Os modos de utilização dos resultados da autoavaliação**

<b>16-Utilização dos resultados da autoavaliação na elaboração de planos de ação</b>	Dos 22 participantes, 13 participantes (59,1%) consideram que a escola tem utilizado os resultados da autoavaliação na elaboração de planos de ação que lhe permitam superar os pontos fracos; e 9 (40,9%) consideram que não (Moda= Sim (59,1%)).
<b>Inferências</b>	
Das reuniões informais com a Direção e o coordenador da equipa de autoavaliação a escola obteve a informação de	

que a escola não tem procedido à elaboração de planos de melhoria. Será importante explorar os motivos que levaram os 13 inquiridos a afirmar que a escola tem procedido à elaboração de planos de melhoria. É importante explorar por que razões não se geraram dinâmicas de planificação e implementação da melhoria, pois conforme pudemos observar nas conversas com a Direção e a coordenação da equipa, a autoavaliação da escola não teve como consequência à elaboração pelos atores de planos de melhoria.

### Subcategoria: Os modos de utilização dos resultados da autoavaliação

<b>17-De que modo a escola tem procedido à elaboração, implementação e avaliação de planos de ação para a melhoria.</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
k. As prioridades da melhoria são coerentes com os objetivos e as finalidades do Projeto Educativo do Projeto Curricular da Escola.	23,1 %	76,9 %	0	0	0	0
l. Existe uma desarticulação entre os resultados obtidos pela autoavaliação e os planos de ação para a melhoria.	0	15,4 %	53,8 %	15,4 %	15,4 %	0
m. As prioridades definidas para a melhoria estão centradas sobretudo nos resultados escolares.	0	53,8 %	30,8 %	0	15,4 %	0
n. As prioridades definidas para a melhoria respondem apenas às recomendações da Avaliação Externa das Escolas.	0	7,7 %	69,2 %	7,7 %	15,4 %	0
o. A decisão sobre as prioridades da melhoria foi tomada exclusivamente pela Direção e pela equipa de autoavaliação.	0	25,0 %	41,7 %	16,7 %	16,7 %	4,5 %
p. A equipa de autoavaliação lidera o processo e desenvolve dinâmicas de envolvimento dos docentes na planificação, implementação e avaliação das ações de melhoria.	0	53,8 %	15,4 %	0	30,8 %	0
q. A generalidade dos docentes acredita que as ações de melhoria definidas pela escola servem apenas para se mostrar que está em conformidade.	0	7,7 %	46,2 %	23,1 %	23,1 %	0
r. A monitorização e avaliação dos planos de ação para a melhoria têm permitido à escola reformular as estratégias de atuação.	15,4 %	69,2 %	7,7 %	0	7,7 %	0
s. Os atores educativos são regularmente informados acerca dos resultados dos planos de ação desenvolvidos.	15,4 %	38,5 %	23,1 %	0	23,1 %	0
t. Na escola a divulgação dos resultados dos planos de ação para a melhoria gerou o desenvolvimento de momentos de debate, partilha e reflexão entre todos os professores.	0	46,2 %	38,5 %	0	15,4 %	0
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto ao modo como a escola tem utilizado os resultados da autoavaliação, dos 13 professores inquiridos que responderam sim, a maioria dos inquiridos (100%) consideram que as prioridades da melhoria são coerentes com os objetivos e as finalidades do Projeto Educativo do Projeto Curricular da Escola (dado que 76,9 % concordam e 23,1% concordam totalmente). A maioria dos professores inquiridos (84,6%) também entendem que a monitorização e avaliação dos planos de ação para a melhoria têm permitido à escola reformular as estratégias de atuação.</p> <p>Na opinião da maioria dos inquiridos (53,9%) os atores educativos são regularmente informados acerca dos resultados dos planos de ação desenvolvidos (38,5% concordo e 15,4% concordo totalmente).</p> <p>Na opinião da maioria dos inquiridos (53,8%) as prioridades definidas para a melhoria estão centradas sobretudo nos resultados escolares. Os professores inquiridos (53,8%) também entendem que a equipa de autoavaliação lidera o processo e desenvolve dinâmicas de envolvimento dos docentes na planificação, implementação e avaliação das ações de melhoria.</p> <p>A maioria dos inquiridos (76,9%) mostra discordar que as prioridades definidas para a melhoria respondem apenas às recomendações da Avaliação Externa das Escolas. A maioria dos inquiridos (69,3%) discordam também de que a generalidade dos docentes acredite que as ações de melhoria definidas pela escola servem apenas para se mostrar que está em conformidade.</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (69,2%) discordam de que exista uma desarticulação entre os resultados obtidos pela autoavaliação e os planos de ação para a melhoria, dado que 53,8% discordam e 15,4% discordam totalmente</p>						



A maioria dos inquiridos (58,4%) também discorda de que a decisão sobre as prioridades da melhoria foi tomada exclusivamente pela Direção e pela equipa de autoavaliação.

Quanto à afirmação: - a divulgação dos resultados dos planos de ação para a melhoria gerou o desenvolvimento de momentos de debate, partilha e reflexão entre todos os professores.

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade dos respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração desta questão.

É importante explorar o que os inquiridos entendem por “elaboração de planos de ação que possibilitem a melhoria”, uma vez que na escola a autoavaliação não gerou a elaboração conjunta de planos de melhoria, nem existe qualquer processo de monitorização e avaliação dos planos de ação por parte da equipa de autoavaliação.

O relatório da AEE ao fazer referência ao impacto da autoavaliação refere que se “desconhece os efeitos da autoavaliação no planeamento, na gestão das atividades e nas práticas profissionais” e que “os resultados da autoavaliação não foram utilizados na promoção de ações de melhoria”.

Da resposta de um dos inquiridos a uma questão aberta podemos ler o seguinte: “Como participante num painel de docentes não gostei da forma como a equipa de AEE colocava as questões e sobretudo atentos à mínima divergência que surgisse entre o que os vários professores diziam. Considerei injusta a “nota” atribuída à escola – eles são “senhores” que só sabem falar de burocracia e papéis. Aqui, no terreno como nós, é que eles se deviam posicionar. Talvez aprendessem alguma coisa em vez de virem para “cima de nós” com discursos de retórica pura!”.

Outro dos inquiridos refere numa das respostas abertas: “ A escola desenvolve muitos dos aspetos apontados no inquérito [no inquérito por nós aplicado] como prática comum já há alguns anos” – parece evidenciar uma reação de que não é necessário processo de autoavaliação para que a escola se preocupe com processos de melhoria.

## **Categoria: Conceções sobre as limitações à concretização da autoavaliação e à elaboração/implementação de planos de melhoria**

### **Subcategoria: Limitações à concretização da autoavaliação**

<b>18. Os fatores que têm impedido ou dificultado o desenvolvimento pelas escolas de práticas de autoavaliação que sejam organizadas e que se desenvolvam de uma forma contínua e regular</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
i. A ausência de recursos humanos com conhecimentos e competências no domínio da autoavaliação.	22,7 %	31,8 %	27,3 %	4,5%	13,6 %	0
j. A inexistência de tempos comuns nos horários dos professores da equipa de autoavaliação de modo a terem disponibilidade para os trabalhos de autoavaliação.	9,1%	50,0 %	4,5%	0	36,4 %	0
k. O não reconhecimento pelos diferentes órgãos e estruturas da escola da autoavaliação como instrumento de melhoria da escola.	0	18,2 %	50,0 %	13,6 %	18,2 %	0
l. A convicção de que a autoavaliação é útil sobretudo para dar resposta às exigências da Administração Central.	4,5%	22,7 %	59,1 %	0	13,6 %	0
m. A ausência de dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, concretamente os professores, no processo de autoavaliação.	0	50,0 %	36,4 %	4,5%	9,1%	0
n. A lógica burocrática e de prestação de contas que domina as formas de trabalho entre os professores nos órgãos e estruturas da escola.	13,6 %	31,8 %	36,4 %	13,6 %	4,5%	0
o. A falta de autonomia das escolas para tomarem decisões relativamente à implementação de algumas medidas necessárias à melhoria.	13,6 %	54,5 %	13,6 %	4,5%	13,6 %	0
p. A inexistência de assessorias externas (ou de um “amigo crítico) que em conjunto com os professores façam a mediação entre o conhecimento e as necessidades de	13,6 %	45,5 %	13,6 %	0	27,3 %	0

(in)formação.						
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto aos fatores que têm impedido ou dificultado o desenvolvimento de práticas organizadas, contínuas e regulares de autoavaliação pelas escolas a maioria dos inquiridos (68,1%) consideram a falta de autonomia das escolas para tomarem decisões relativamente à implementação de algumas medidas necessárias à melhoria (dado que 54,5 % concordam e 13,6% concordam totalmente).</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (59,1%) também entendem que a inexistência de tempos comuns nos horários dos professores da equipa de autoavaliação de modo a terem disponibilidade para os trabalhos de autoavaliação é um fator impeditivo; apontando ainda a inexistência de assessorias externas (ou de um “amigo crítico) que em conjunto com os professores façam a mediação entre o conhecimento e as necessidades de (in)formação.</p> <p>Na opinião da maioria dos inquiridos (54,5%) a ausência de recursos humanos com conhecimentos e competências no domínio da autoavaliação é também um dos fatores impeditivos ao desenvolvimento de práticas organizadas, contínuas e regulares de autoavaliação.</p> <p>A maioria dos inquiridos (50%) aponta também a ausência de dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, concretamente os professores, no processo de autoavaliação como um dos fatores impeditivos.</p> <p>Quando efetuamos a análise das respostas dadas, pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral), as afirmações: “a ausência de recursos humanos com conhecimentos e competências no domínio da autoavaliação”, “a inexistência de tempos comuns nos horários dos professores da equipa de autoavaliação de modo a terem disponibilidade para os trabalhos de autoavaliação”, “a ausência de dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, concretamente os professores, no processo de autoavaliação”, e “ a inexistência de assessorias externas (ou de um “amigo crítico) que em conjunto com os professores façam a mediação entre o conhecimento e as necessidades de (in)formação” assumem uma concordância mais elevada por parte da maioria dos inquiridos (88,8%; 77,8%; 77,8 e 66,6% respetivamente). Será importante explorar estes fatores, nomeadamente os motivos porque não se têm desenvolvido dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, concretamente os professores no processo de autoavaliação.</p> <p>Das conversas informais com o coordenador da equipa de autoavaliação verificamos que a falta de conhecimentos e de competências no domínio da autoavaliação tem sido apontado como um dos fatores que provoca maior insegurança ao trabalho da equipa. O coordenador salienta a necessidade de formação que os elementos da equipa sentem, no sentido de prepararem os instrumentos e darem seguimento ao processo de autoavaliação, referindo que o trabalho que realizam tem como base algumas pesquisas que efetuaram sobre o modo de desenvolver processos de autoavaliação por parte das escolas.</p> <p>A maioria dos inquiridos mostra discordar (63,6) que o não reconhecimento pelos diferentes órgãos e estruturas da escola da autoavaliação como instrumento de melhoria da escola seja um fator impeditivo dado que 50,0% discordam e 13,6% discordam totalmente. O que evidencia a importância atribuída pelos diferentes órgãos e estruturas à autoavaliação. A maioria dos professores inquiridos (59,1%) discordam também que a convicção de que a autoavaliação é útil sobretudo para dar resposta às exigências da Administração Central seja fato impeditivo.</p> <p>-Quanto à afirmação: - a lógica burocrática e de prestação de contas que domina as formas de trabalho entre os professores nos órgãos e estruturas da escola. Os valores assumidos pelas respostas a proximidade das respostas “concordo”, “concordo totalmente” e “discordo” , “discordo totalmente” remetem-nos para a exploração desta questão. Pois a verificar-se a concordância com esta questão ela poderá ser um fator explicativo para a ausência de dinâmicas de envolvimento da comunidade no processo de autoavaliação.</p> <p>Das observações desenvolvidas até ao momento e das conversas informais com o coordenador da equipa de autoavaliação parece-nos que nesta escola a ausência de dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, em concreto, os professores no processo de autoavaliação se deve à insegurança sentida pela equipa nos resultados do seu trabalho- talvez devido à falta de formação sentida pelos seus elementos. Não obstante existir a concordância por parte dos inquiridos de que “a equipa lidera o processo e desenvolve dinâmicas de envolvimento dos docentes” as respostas obtidas nesta questão e as observações por nós efetuadas vêm contrariar essa afirmação.</p> <p>De notar que apesar de a equipa ser constituída por 3 docentes apenas o coordenador da equipa tem horas no seu horário de trabalho para esta função, pelo que as reuniões da equipa estão sempre condicionadas pela existência de disponibilidade dos vários elementos.</p>						

**Subcategoria: Limitações à elaboração/implementação de planos de melhoria**

<b>19. As razões que têm contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e a realização de ações de melhoria</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
j. Os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a melhoria.	31,8 %	63,6 %	0	0	4,5 %	0
k. O processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo.	4,5 %	45,5 %	31,8 %	0	18,2 %	0
l. A falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria.	13,6 %	45,5 %	27,3 %	4,5 %	9,1 %	0
m. A Direção da escola e as lideranças intermédias têm tido outras prioridades.	0	36,4 %	36,4 %	9,1 %	18,2 %	0
n. A necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola.	4,5 %	9,1 %	54,5 %	4,5 %	27,3 %	0
o. O relatório de autoavaliação não identifica de forma clara as áreas de melhoria.	4,5 %	18,2 %	59,1 %	0	18,2 %	0
p. A existência de grupos de interesse no interior das estruturas da escola que têm limitado a discussão sobre as prioridades de melhoria e as ações a implementar.	0	18,2 %	50,0 %	18,2 %	13,6 %	0
q. O processo de autoavaliação tem sido assumido sobretudo como uma exigência burocrática de prestação de contas.	4,5 %	31,8 %	45,5 %	4,5 %	13,6 %	0
r. A ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das ações de melhoria.	13,6 %	22,7 %	31,8 %	0	31,8 %	0

**Inferências**

Quando aos fatores que têm contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação para a melhoria a maioria dos inquiridos (95,4%) consideram que os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a melhoria (dado que 63,6 % concordam e 31,8% concordam totalmente).

A maioria dos professores inquiridos (59,1%) também entende que a falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria é um fator impeditivo das dinâmicas necessárias à melhoria.

Os inquiridos (50,0%) referem também que o processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo, o que tem contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e a realização de ações de melhoria. A resposta a esta questão contraria a resposta dada pelo inquiridos quanto aos fatores impeditivos de práticas organizadas contínuas e regulares de autoavaliação, em que 59,1% dos professores discordam da afirmação de que a convicção de que a autoavaliação é útil sobretudo para dar resposta às exigências da Administração Central seja fator impeditivo ao desenvolvimento da autoavaliação.

Quando efetuamos a análise das respostas dadas, pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral), as afirmações: “o processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo”, “a falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria”, assumem valores que não nos permitem concluir pela sua concordância ou discordância, o que nos remete para a exploração destas afirmações.

A maioria dos inquiridos mostram discordar (68,2%) que a existência de grupos de interesse no interior das estruturas da escola tenha limitado a discussão sobre as prioridades de melhoria e as ações a implementar, dado que 50,0% discordam e 18,2% discordam totalmente.

A maioria dos professores inquiridos (59,0%) discorda também de que “a necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola”.

A maioria dos inquiridos (59,0%) discorda da afirmação de que o relatório de autoavaliação não identifica de forma clara as áreas de melhoria. Contudo quando efetuamos a análise das respostas dadas, pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral), essa

discordância não se verifica, sendo que as respostas dos inquiridos evidenciam que: 11,1% concorda totalmente; 33,3% concorda; 22,2% discorda; 35,3% mostra-se sem opinião. Esta posição está de acordo com as respostas dadas por estes inquiridos à afirmação “os resultados da autoavaliação identificam de forma clara os pontos fortes e pontos fracos da escola”. O que vem reforçar a necessidade de explorar os significados atribuídos pelos professores aos pontos fortes e fracos identificados no relatório, ou seja se na opinião dos inquiridos estes correspondem às necessidades da escola.

A maioria dos professores inquiridos (50,0%) mostra-se discordante relativamente à afirmação de que o processo de autoavaliação tem sido assumido sobretudo como uma exigência burocrática de prestação de contas.

Quanto às afirmações:

-A Direção da escola e as lideranças intermédias têm tido outras prioridades;

- A ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das ações de melhoria

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” “concordo”; “concordo totalmente”; e “discordo”(53,3%) remetem-nos para a exploração destas questões,, ademais que no caso concreto da escola a apresentação pela equipa do relatório de autoavaliação não gerou dinâmicas de elaboração de planos de melhoria.

As respostas dos inquiridos evidenciam que na escola a autoavaliação é entendida como um processo necessário à melhoria do desempenho da escola, todavia o fato da escola não proceder à elaboração de planos de melhoria em consequência do relatório de autoavaliação mostra alguma desconexão entre o discurso narrativo dos professores na respostas a estas afirmações e as suas ações, o que parece evidenciar que a escola interiorizou que a autoavaliação é importante para o seu desempenho, só que na prática existe uma desarticulação entre a intenção e a ação. As respostas da escola ao processo de autoavaliação podem remeter-nos para uma situação de hipocrisia organizada, em que face às pressões, às exigências e às normas do ambiente institucional, às quais a escola tem de responder favoravelmente de modo a manter a sua legitimidade, a resposta institucional pauta-se por uma desarticulação entre o discurso , a decisão e a ação.

### **Categoria: Concepções sobre a importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

#### **Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

<b>30- A Avaliação Externa das Escolas (AEE) desenvolvida pela IGE, desde 2007, é um processo que .....</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
l. Permite à administração central ter um conhecimento real do sistema educativo.	0	42,9 %	38,1 %	14,3 %	4,8%	4,5%
m. Permite à administração central comparar as escolas.	13,6 %	72,7 %	9,1%	4,5%	0	0
n. Permite a melhoria do funcionamento das escolas.	0	63,6 %	31,8 %	4,5%	0	0
o. Permite à comunidade local comparar as escolas.	9,1%	50,0 %	27,3 %	0	13,6 %	
p. Permite aumentar a confiança dos pais na escola.	10,0 %	30,0 %	40,0 %	5,0%	15,0 %	0
q. Consome recursos e produz poucos resultados.	15,0 %	30,0 %	30,0 %	0	25,0 %	9,1%
r. Induz as escolas a desenvolverem processos de autoavaliação.	0	77,3 %	18,2 %	0	4,5%	0
s. Ajuda as escolas na melhoria das práticas.	10,0 %	75,0 %	15,0 %	0	0	9,1%
t. Promove a reflexão entre os atores educativos.	4,5%	81,8 %	13,6 %	0	0	0
u. Fomenta a concorrência entre as escolas.	9,5%	33,3 %	42,9 %	4,8%	9,5%	4,5%
v. Permite melhorar os resultados dos alunos.	0	45,5 %	31,8 %	0	22,7 %	0

### Inferências

Quanto à finalidade da Avaliação Externa da Escola a maioria dos inquiridos (86,3%) consideram que a Avaliação Externa da Escola é um processo que promove a reflexão entre os atores educativos (dado que 81,8 % concordam e 4,5% concordam totalmente). A maioria dos professores inquiridos (85,0%) considera também que a AEE ajuda as escolas na melhoria das práticas (dado que 75,0 % concordam e 10,0% concordam totalmente). Constatamos assim que a maioria dos professores inquiridos consideram a AEE como um processo que permite a melhoria das práticas na escola.

A maioria dos inquiridos (77,3%) considera que a AEE é um processo que induz as escolas a desenvolverem processos de autoavaliação. Quando efetuamos a análise das respostas dadas pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral) a esta afirmação a concordância com a mesma é de 100%.

O que nos poderá conduzir a duas interpretações: (1) que os professores entendem que a AEE é um processo que tem induzido as escolas a decidir sobre o seu processo de autoavaliação e a refletir sobre as práticas no sentido da melhoria do desempenho ou (2) que os professores entendem que AEE induz as escolas a desenvolver processos de autoavaliação através de um processo mimético, de modo a responder a pressão do meio institucional. A confirmar-se esta última situação, a pressão da IGE como agente de institucionalização tem como consequência que algumas crenças sobre a autoavaliação podem ter sido integradas na cultura organizacional como construções sociais, e as práticas de autoavaliação podem ter sido integradas na estrutura organizacional da escola por terem sido assumidas como a forma correta de fazer as coisas, transformando-se em rituais legitimadores da organização escolar.

A maioria dos professores inquiridos (86,3%) entendem ainda que a AEE é também um processo que permite à administração central comparar as escolas.

Na opinião da maioria dos inquiridos (63,6%) a AEE é também um processo que permite a melhoria do funcionamento das escolas.

Ainda na opinião da maioria dos inquiridos (59,1%) a AEE é um processo que permite à comunidade local comparar as escolas, o que poderá traduzir uma perceção da AEE como uma perspetiva de avaliação para o mercado.

A maioria dos inquiridos (52,4%) mostram discordar que a Avaliação Externa da Escola permite à administração central ter um conhecimento real do sistema educativo. Os professores rejeitam assim que a AEE tenha como função estabelecer um ranking das escolas, na perspetiva da avaliação para o mercado – esta é uma questão a explorar.

Quanto às afirmações:

- Permite aumentar a confiança dos pais na escola
- Consome recursos e produz poucos resultados.
- Fomenta a concorrência entre as escolas.
- Permite melhorar os resultados dos alunos..

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade das respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração destas questões, pois a concordância com as mesmas poderá remeter-nos para uma perspetiva da AEE como uma avaliação para o mercado e de uma avaliação para a eficácia, no sentido da melhoria dos resultados escolares.

### Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

<b>26- A escola deve dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE</b>	Dos 22 participantes, 19 participantes (86,47%) consideram a escola deve dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE ; 3 (13,6%) consideram que não deve dar resposta (Moda= Sim (86,4%)).
<b>Inferências</b>	
Será importante explorar as razões pelas quais os professores entendem que a escola deve dar resposta aos pontos fracos apontados pela AEE, nomeadamente se: (1) a escola deve dar resposta de modo a resolver os problemas apontados – questionando que respostas deu a escola?; (2) sendo a IGE um agente do meio institucional, o programa de AEE poderá ser entendido pelo professores como um “mito racional” ao qual a escola, em conformidade com o meio institucional, deve dar resposta de modo a garantir a sua legitimidade e a obtenção de recursos.	

**Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

27- Quais as razões que devem levar a escola a dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE		
1ª	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	41,2%
	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais	35,3%
	A escola poderá melhorar o desempenho dos professores	17,6%
	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	5,9%
2ª	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais.	29,4%
	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	23,5%
	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	23,5%
	Na próxima avaliação externa a escola terá a possibilidade de ter uma melhor avaliação.	11,8%
	A escola poderá melhorar a sua imagem junto da comunidade local.	5,9%
	A escola poderá melhorar o desempenho dos professores.	5,9%
3ª	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	23,5%
	A escola poderá melhorar o desempenho dos professores.	23,5%
	A escola poderá melhorar a sua imagem junto da comunidade local.	17,6%
	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais.	17,6%
	Na próxima avaliação externa a escola terá a possibilidade de ter uma melhor avaliação	11,8%
	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	5,9%
<b>Inferências</b>		
<p>Quanto aos motivos pelos quais a escola deve dar resposta os inquiridos apontam em primeiro lugar para a melhoria das aprendizagens dos alunos (41,2%); como segunda prioridade destacam a melhoria dos procedimentos organizacionais (29,4%) e por último a melhoria das práticas a nível de sala de aula (23,5%).</p> <p>1ª razão-(Moda= “melhoria das aprendizagens dos alunos” (41,2%)).                  2ª razão(Moda= “melhoria dos procedimentos organizacionais” (29,4%)).                  3ª razão Moda= “melhoria das práticas a nível de sala de aula” (23,5%)).</p>		

**Categoria: Concepções sobre o desenvolvimento do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

**Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

<b>20- Participação direta no processo de AEE</b>	Dos 22 participantes, 20 participantes (90,9%) participaram diretamente no processo de AEE e 2 (9,1%) não participaram
<b>Inferências</b>	
Nos critérios de constituição da nossa amostra procurámos por um lado inquirir professores que atualmente desempenham cargos nos órgãos e estruturas da escola, e que face às suas responsabilidades poderão ter tido um	

maior envolvimento na tomada de decisão acerca dos processos de avaliação interna e externa da escola. Por outro lado procurámos também inquirir os professores que tivessem um maior conhecimento do processo de avaliação externa, pelo que na constituição da amostra se teve em conta os professores que participaram de forma direta nesse processo.

### Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas

21-Condição de participação no processo de AEE	Nº elementos
Sessão de apresentação da Escola pela Direção	
Entrevistado como elemento da equipa de autoavaliação	2
Painel com docentes.	6
Painel com coordenadores de Departamento e de outras estruturas de coordenação e supervisão pedagógica	4
Painel com o Conselho Geral.	3
Painel com Direção	4
Painel com Diretores de Turma e respetivos Coordenadores.	1
Inferências	

### Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)

22- Como decorreu o processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) na sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
k. A decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola.	18,2 %	54,5 %	9,1 %	9,1 %	9,1 %	0
l. Os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE.	27,3 %	54,5 %	13,6 %	0	4,5 %	0
m. Na escola o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis.	4,8 %	42,9 %	28,6 %	9,5 %	14,3 %	4,5 %
n. A elaboração do documento de apresentação da escola a entregar previamente á equipa da AEE constituiu uma oportunidade de diálogo e reflexão entre os atores educativos.	13,6 %	77,3 %	0	0	9,1 %	
Inferências						
<p>Quanto ao envolvimento dos atores, nomeadamente dos professores, no processo de AEE a maioria dos inquiridos (90,9%) consideram que a elaboração do documento de apresentação da escola a entregar previamente á equipa da AEE constituiu uma oportunidade de diálogo e reflexão entre os atores educativos (dado que 77,3 % concordam e 13,6% concordam totalmente). A maioria dos professores inquiridos (81,8%) também entende que os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE. Na opinião da maioria dos inquiridos (72,7%) a decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola. O que mostra que os inquiridos consideram que foram envolvidos no processo</p>						

de participação da escola na AEE.

Na opinião dos professores inquiridos que de forma mais direta se encontram envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral) (66,7%) o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis. Quando efetuamos a análise das respostas dadas pela totalidade dos professores inquiridos os resultados obtidos não são conclusivos relativamente a esta afirmação.

Os valores assumidos pelas respostas mostram-nos que os inquiridos consideram que foram envolvidos no processo de participação da escola na AEE, não obstante concordarem que esse envolvimento se restringiu aos elementos participantes nos painéis. O que nos remete para a exploração das seguintes questões: (1) Como foi decidida a participação da escola na AEE? Por iniciativa própria ou a convite da IGE? (2) Como foram selecionados os elementos envolvidos nos diversos painéis? Que processos de discussão se desenvolveram nos diversos órgãos e estruturas?

### Subcategoria: Visita da equipa de Avaliação Externa

22- Como decorreu o processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) na sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
o. A participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola.	18,2 %	27,3 %	50,0 %	0	4,5 %	0
p. A realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores educativos.	13,6 %	68,2 %	13,6 %	4,5 %	0	0
q. Os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola.	0	40,0 %	40,0 %	10,0 %	10,0 %	9,1 %
r. Nos diversos painéis alguns professores alteraram o seu comportamento habitual de modo a dar uma boa imagem de si, enquanto profissionais.	9,1 %	9,1 %	50,0 %	22,7 %	9,1 %	0
s. O tempo para realização da visita da equipa de avaliação externa foi suficiente para a identificação e constatação dos pontos fortes e fracos da escola.	9,5 %	47,6 %	23,8 %	9,5 %	9,5 %	4,5 %
t. Os domínios/fatores que foram objeto de avaliação pelo programa de AEE permitiram conhecer os processos de trabalho realizados pela escola e os resultados obtidos.	0	70,0 %	15,0 %	5,0 %	10,0 %	9,1 %

#### Inferências

Quanto à visita da equipa da AEE a maioria dos inquiridos (81,8%) considera que a realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores educativos (dado que 68,2 % concordam e 13,6% concordam totalmente). O que poderá evidenciar que os inquiridos têm a perceção da atuação da equipa de avaliação externa com uma atitude formativa.

A maioria dos professores inquiridos (70,0%) também consideram que os domínios/fatores que foram objeto de avaliação pelo programa de AEE permitiram conhecer os processos de trabalho realizados pela escola e os resultados obtidos.

A maioria dos inquiridos (57,1%) referem ainda que o tempo para realização da visita da equipa de avaliação externa foi suficiente para a identificação e constatação dos pontos fortes e fracos da escola.

A maioria dos inquiridos mostra discordar (72,7%) que nos diversos painéis alguns professores alteraram o seu comportamento habitual de modo a dar uma boa imagem de si, enquanto profissionais. Constatamos assim que os professores rejeitam que com a AEE tenham de mudar a sua imagem enquanto profissionais – o que justifica a *lógica da confiança e da boa-fé* associada ao profissionalismo docente.

Os inquiridos (50,0%) também discordam que a participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola. O que reforça a afirmação da *lógica da confiança e da boa-fé* no desempenho da organização, pelo que os professores rejeitam que perante a pressão inspetiva tenham de dar uma boa imagem da escola, pois entendem



que a escola já funciona como deve ser.

Os inquiridos (50%) discordam ainda de que os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola. Quando efetuamos a análise das respostas dadas pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral) às afirmações: “a participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola” e “os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola” os resultados obtidos mostram-nos a sua concordância relativamente a estas afirmações ( 66.6% dos inquiridos na 1ª afirmação e 62,5% dos inquiridos na 2ª afirmação). Os resultados obtidos nas respostas destes inquiridos parecem evidenciar que estes atores têm a perceção da atuação da equipa da AEE como de controle da conformidade legal e normativa, numa perspetiva de prestação de contas.

No que se refere à atuação da equipa da AEE, as respostas dos inquiridos mostram-nos duas perspetivas que é necessário explorar:

- (1) É importante compreender se os atores têm a perceção da atuação da equipa como de controle da conformidade legal e normativa, numa perspetiva de prestação de contas – o que poderá resultar da construção social que os professores integraram na sua cultura relativamente ao papel da IGE em que a função inspetiva foi integrada como um mito racional; ou
- (2) Se os atores têm uma conceção da atuação da equipa com uma atitude formativa

### **Categoria: Conceções sobre os resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

#### **Subcategoria: Apropriação pelos atores educativos dos resultados da AEE**

<b>23- Conhecimento do conteúdo do relatório de AEE da escola</b>	Dos 22 participantes, 22 participantes (100%) respondem conhecer o conteúdo do relatório de AEE da escola (Moda= Sim (100%)).
<b>Inferências</b>	

#### **Subcategoria: Apropriação pelos atores educativos dos resultados AEE**

<b>24- Órgãos ou estruturas da escola onde teve a possibilidade de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de AEE</b>	Dos 22 participantes, 14 (63,6%) referem ter tido possibilidade nos “Departamentos Curriculares” de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de AEE; 3 (13,6%) no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral; e 1 (4,5%) nos Conselhos de Turma
<b>Inferências</b>	

### Subcategoria: Resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

Como avalia os resultados e as apreciações que constam no relatório da Avaliação Externa da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
i. A escola reviu-se na imagem que o relatório apresentou dela.	0	31,8 %	54,5 %	4,5 %	9,1 %	0
j. Os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola.	18,2 %	77,3 %	4,5 %	0	0	0
k. Os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola.	0	40,9 %	54,5 %	4,5 %	0	0
l. Se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes.	13,6 %	22,7 %	22,7 %	0	40,9 %	0
m. As apreciações feitas à escola nos diversos domínios tiveram impacto positivo na vida da escola.	0	59,1 %	9,1 %	0	31,8 %	0
n. A identificação dos pontos fortes e fracos permitiu-lhe construir um plano de ação conducente à melhoria do seu desempenho.	18,2 %	54,5 %	9,1 %	0	18,2 %	0
o. A escola valorizou as apreciações feitas no relatório.	19,0 %	57,1 %	14,3 %	0	9,5 %	4,5 %
p. O relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal.	4,5 %	22,7 %	63,6 %	4,5 %	4,5 %	0
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à opinião dos 22 inquiridos no que se refere aos resultados e às apreciações que constam no relatório da AEE, a maioria dos professores (95,5%) considera que os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola (dado que 77,3 % concordam e 18,2% concordam totalmente). Quando efetuamos a análise das respostas dadas pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral) a concordância com esta afirmação é de 100%.</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (76,1%) também considera que a escola valorizou as apreciações feitas no relatório. Também nesta afirmação quando efetuamos a análise das respostas dadas pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral) a concordância com esta afirmação é de 100%.</p> <p>A maioria dos inquiridos (72,7%) refere ainda e que a identificação dos pontos fortes e fracos permitiu à escola construir um plano de ação conducente à melhoria do seu desempenho.</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (59,1%) referem ainda que as apreciações feitas à escola nos diversos domínios tiveram impacto positivo na vida da escola O que parece evidenciar o valor instrumental do Relatório para o desenvolvimento de processos de mudança na escola (como preconizado pela IGE). As respostas dos inquiridos podem também indiciar que o relatório se transforma também num instrumento de legitimação da organização escolar.</p> <p>A maioria dos inquiridos (68,1%) mostra discordar que o relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal.</p> <p>A maioria dos inquiridos (59%) mostra discordância relativamente ao facto da escola se ter revisto na imagem que o relatório apresentou dela, discordando também (59%) que os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola.</p> <p>Verificamos assim que a maioria dos inquiridos mostra-se satisfeita quanto aos pontos fortes identificados no relatório, mas não estão satisfeitos com a imagem que o relatório apresenta da escola, nomeadamente no que se refere aos pontos fracos identificados no relatório. Os resultados da avaliação são vistos como uma forma de legitimar a escola pelo que existe uma tendência por parte dos inquiridos para valorizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos. Os pontos fracos denunciam desvio relativamente áquilo que se espera que a escola seja, o que irá ameaçar a sua legitimidade. Explorar esta questão nomeadamente quais os pontos fracos apontados que justificam a discordância dos atores e porquê?. Explorar ainda os motivos que levam os professores a discordar dos pontos fracos apontados..</p> <p>Quanto à afirmação: “se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes “ os valores assumidos pelas respostas “concordo totalmente” (13,6%) “concordo” (22,7%), “discordo” (22,7%) e “sem opinião” (40,9%) não nos permitem tirar conclusões relativamente aos significados atribuídos pelos inquiridos. Quando efetuamos a análise das respostas dadas pelos professores mais envolvidos na autoavaliação a concordância com esta afirmação é de 55,5%, o que nos remete para a exploração desta questão. .</p>						

**Categoria: Concepções sobre a influência do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) no processo de autoavaliação**

**Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) na concepção e implementação do processo de autoavaliação**

<b>28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não responde</b>
k. A AEE criou níveis mais elevados de exigência em relação ao processo de autoavaliação da escola.	4,5 %	54,5 %	4,5 %	0	36,4 %	0
l. A AEE induziu a escola a desenvolver práticas de autoavaliação de modo mais regular.	0	63,6 %	9,1 %	0	27,3 %	0
m. A equipa de autoavaliação da escola passou a recolher e a produzir informação de uma forma mais organizada.	0	50,0 %	13,6 %	0	36,4 %	0
n. O processo de autoavaliação da escola passou a ser visto como um instrumento necessário para a planificação e implementação, de ações para a melhoria da escola.	0	77,3 %	13,6 %	0	9,1 %	0
o. A AEE não teve qualquer influência sobre o modo como a escola tem desenvolvido o seu processo de autoavaliação	4,5 %	4,5 %	59,1 %	4,5 %	27,3 %	0

**Inferências**

Quanto à influência da AEE na concepção e implementação do processo de autoavaliação na escola, a maioria dos professores inquiridos (77,3%) consideram que o processo de autoavaliação da escola passou a ser visto como um instrumento necessário para a planificação e implementação, de ações para a melhoria da escola.

A maioria dos inquiridos (63,6%) considera também que a AEE induziu a escola a desenvolver práticas de autoavaliação de modo mais regular.

Na opinião da maioria dos inquiridos (59,0%) a AEE criou níveis mais elevados de exigência em relação ao processo de autoavaliação da escola e 50% dos inquiridos refere que a equipa de autoavaliação da escola passou a recolher e a produzir informação de uma forma mais organizada.

A maioria dos inquiridos mostra discordar (63,6%) que a AEE não teve qualquer influência sobre o modo como a escola tem desenvolvido o seu processo de autoavaliação.

Constatamos assim que os professores consideram que a AEE veio colocar exigências à escola quanto ao desenvolvimento do seu processo de autoavaliação.

O relatório da AEE aponta como pontos fracos ao nível do fator autoavaliação:

- (1) Processo de autoavaliação em fase incipiente;
- (2) Apenas os pais e EE foram auscultados no processo de autoavaliação;
- (3) A equipa é constituída apenas por docentes e não docentes,
- (4) A divulgação dos resultados da autoavaliação não foi feita de forma abrangente;
- (5) Os resultados não foram divulgados à comunidade;
- (6) Desconhece-se os efeitos da autoavaliação no planeamento, na gestão das atividades, na organização e nas práticas profissionais;
- (7) Os resultados da autoavaliação não foram utilizados na promoção de ações de melhoria.
- (8) Conhecimento pouco sustentado dos pontos fracos e fortes (não existe uma visão plural dos diversos agentes educativos e dos alunos);
- (9) Não são identificadas de forma sistemática e consistente as oportunidades e os constrangimentos;
- (10) Não existem estratégias e ações de melhoria, de aproveitamento do potencial ou de superação dos obstáculos.

Das observações efetuadas verificamos que no ano letivo anterior foram auscultados os alunos no âmbito do processo de autoavaliação e os resultados dos questionários aplicado aos alunos foram apresentados à Direção no corrente mês de Fevereiro. A divulgação dos resultados dos questionários aplicados aos alunos poderá vir a ser apresentada à comunidade. Os resultados da autoavaliação, nomeadamente, os resultados dos questionários aplicados aos pais e EE não foram utilizados na promoção de planos de ação que possibilitem a melhoria.

Nas resposta aberta ao questionário um dos docentes parece evidenciar que não são necessárias práticas de

autoavaliação para que os professores desenvolvam o seu planeamento, a gestão das atividades e a suas práticas profissionais. O que nos leva a explorar de que modo entendem os professores o processo de autoavaliação – como instrumento de melhoria? Ou apenas como instrumento de prestação de contas?

**Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) na conceção do quadro de referência da autoavaliação**

28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
p. A AEE veio ajudar a equipa a definir/clarificar quais as áreas/dimensões de autoavaliação da escola.	0	63,6 %	0	0	36,4 %	0
q. Os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no processo de autoavaliação.	0	36,4 %	27,3 %	0	36,4 %	0
r. A AEE veio incitar a escola a desenvolver o seu processo de autoavaliação na lógica do que é pedido pela avaliação externa e a não ter em conta os reais problemas da escola.	4,5 %	13,6 %	54,5 %	9,1 %	18,2 %	0
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à influência da AEE na conceção do quadro de referência da autoavaliação na escola, a maioria dos professores inquiridos (63,6%) consideram que a AEE veio ajudar a equipa a definir/clarificar quais as áreas/dimensões de autoavaliação da escola. É importante explorar esta questão, nomeadamente através da obtenção da informação sobre quais as áreas/dimensões que os questionários aplicados aos pais e aos alunos abrangem e o impacto da AEE nessas opções.</p> <p>A maioria dos inquiridos mostra discordar (63,6%) que a AEE veio incitar a escola a desenvolver o seu processo de autoavaliação na lógica do que é pedido pela avaliação externa e a não ter em conta os reais problemas da escola. O que poderá significar que os professores rejeitam que autoavaliação assuma uma perspetiva de uma avaliação para o relatório, mas que assume sobretudo a perspetiva da melhoria.</p> <p>Quanto à afirmação “os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no processo de autoavaliação” Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração destas questões, pois o relatório da IGE aponta como ponto fraco da escola a “inexistência de metas claras quantificáveis e avaliáveis”.</p>						

**Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) na envolvimento dos atores no processo de autoavaliação**

28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
s. Os órgãos da escola (Conselho Pedagógico e Conselho Geral) e as estruturas da escola passaram a discutir e refletir de uma forma mais sistemática sobre os resultados da autoavaliação.	0	50,0 %	18,2 %	0	31,8 %	0
t. As estruturas da escola (departamentos, conselhos de turma, conselhos de direção de turma...) passaram a envolver-se de forma mais ativa no processo de autoavaliação.	0	45,5 %	31,8 %	9,1 %	13,6 %	0
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à influência da AEE no envolvimento dos professores no processo de autoavaliação, a maioria dos professores inquiridos (50,0%) consideram que os órgãos da escola (Conselho Pedagógico e Conselho Geral) e as estruturas da escola passaram a discutir e refletir de uma forma mais sistemática sobre os resultados da autoavaliação. Contudo quando efetuamos a análise das respostas dadas pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral) as respostas obtidas não são</p>						

conclusivas quanto à sua concordância ou discordância.

Quanto à afirmação “as estruturas da escola (departamentos, conselhos de turma, conselhos de direção de turma...) passaram a envolver-se de forma mais ativa no processo de autoavaliação”, os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração da mesma. Quando efetuamos a análise das respostas dadas pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral) as respostas obtidas mostram-nos a sua discordância (55,5%). De salientar que os resultados obtidos na afirmação “verifica-se um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação” (questão 14) mostraram também a discordância dos inquiridos relativamente à mesma.

Os valores obtidos nas respostas a esta remetem-nos para a exploração da mesma no sentido de verificarmos que processos de reflexão sobre os resultados da autoavaliação passaram a ser desenvolvidos nos órgãos e nas estruturas da escola

**Categoria: Conceções sobre as mudanças organizacionais e pedagógicas em consequência do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

**Subcategoria: Efeitos da Avaliação Externa das Escolas (AEE) nas práticas organizacionais**

<b>29.Qual a natureza das mudanças organizacionais resultantes do processo de AEE?</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não responde</b>
o. Os documentos orientadores da escola (Projeto Educativo, Projeto Curricular de Escola e Projetos Curriculares de Turma) foram alterados em função das apreciações constantes no relatório da AEE.	4,5 %	36,4 %	36,4 %	4,5 %	18,2 %	0
p. A AEE contribuiu para o desenvolvimento de novas dinâmicas de trabalho colaborativo entre os professores.	0	45,5 %	36,4 %	4,5 %	13,6 %	0
q. A AEE induziu a escola a definir metas e indicadores que lhe permitem avaliar o seu trabalho.	0	54,5 %	31,8 %	0	13,6 %	0
r. A escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola.	4,5 %	45,5 %	31,8 %	4,5 %	13,6 %	0
s. A Direção da escola passou a exercer uma vigilância mais autoritária sobre o trabalho dos professores com vista à obtenção de melhores resultados.	0	4,5 %	59,1 %	31,8 %	4,5 %	0
t. A escola melhorou as suas políticas de distribuição do serviço docente.	0	22,7 %	36,4 %	0	40,9 %	0
u. A AEE contribuiu para a promoção da imagem da escola junto da comunidade.	0	18,2 %	36,4 %	13,6 %	31,8 %	0
v. A escola melhorou as suas políticas de constituição de turmas.	0	18,2 %	31,8 %	4,5 %	45,5 %	0
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à natureza das mudanças organizacionais resultantes do processo de AEE, a maioria dos professores inquiridos (54,5%) consideram que a AEE induziu a escola a definir metas e indicadores que lhe permitem avaliar o seu trabalho. De notar que um dos pontos fracos apresentados pelo relatório da AEE é a “inexistência de metas claras quantificáveis e avaliáveis”. Do que pudemos analisar dos documentos da escola e das reuniões com a Direção e o coordenador da equipa, não foram definidas até ao momento quaisquer metas e indicadores.</p> <p>Os inquiridos (50,0%) consideram que a escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola. Quando efetuamos a análise das respostas dadas pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral) as respostas obtidas mostram-nos a sua discordância (55,5%) no que se refere a esta afirmação. Será importante explorar esta questão, pois no relatório da AEE é referido como uma debilidade da</p>						

escola o facto da participação dos pais na escola se restringir predominantemente aos órgãos da escola onde têm representação.

A maioria dos inquiridos (90,9%) mostra discordar que a Direção da escola passou a exercer uma vigilância mais autoritária sobre o trabalho dos professores com vista à obtenção de melhores resultados.

Quanto às afirmações:

- Os documentos orientadores da escola (Projeto Educativo, Projeto Curricular de Escola e Projetos Curriculares de Turma) foram alterados em função das apreciações constantes no relatório da AEE.

- A AEE contribuiu para o desenvolvimento de novas dinâmicas de trabalho colaborativo entre os professores.

- A escola melhorou as suas políticas de distribuição do serviço docente.

- A AEE contribuiu para a promoção da imagem da escola junto da comunidade.

- A escola melhorou as suas políticas de constituição de turmas.

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” não nos permitem tirar conclusões quanto à concordância ou discordância dos inquiridos, o que nos remete para a exploração destas questões.

Quando efetuamos a análise das respostas dadas pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral) as respostas obtidas no que se refere à afirmação “a AEE contribuiu para o desenvolvimento de novas dinâmicas de trabalho colaborativo entre os professores” mostramos a sua discordância (55,5%).

### Subcategoria: Efeitos da Avaliação Externa das Escolas (AEE) nas práticas pedagógicas e curriculares

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
w. A AEE induziu os professores a refletirem de forma mais sistematizada sobre as práticas de sala de aula no sentido da melhoria das mesmas.	0	59,1 %	31,8 %	0	9,1 %	0
x. A AEE conseguiu induzir a escola a criar mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas ao nível de sala de aula.	0	13,6 %	59,1 %	9,1 %	18,2 %	0
y. A AEE contribuiu para a melhoria dos procedimentos a nível da avaliação dos alunos e do acompanhamento dos seus resultados.	4,5 %	54,5 %	27,3 %	4,5 %	9,1 %	0
z. A AEE induziu a escola a criar mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino.	9,1 %	40,9 %	40,9 %	4,5 %	4,5 %	0
aa. Os resultados escolares passaram a ter maior centralidade no debate interno.	4,5 %	13,6 %	59,1 %	4,5 %	18,2 %	0
bb. A AEE contribuiu para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.	0	22,7 %	50,0 %	9,1 %	18,2 %	0

#### Inferências

Quanto à natureza das mudanças pedagógicas e curriculares resultantes do processo de AEE, a maioria dos professores inquiridos (59,1%) consideram que a AEE induziu os professores a refletirem de forma mais sistematizada sobre as práticas de sala de aula no sentido da melhoria das mesmas. De notar que, não foram elaborados a nível de escola planos de ação para superar os pontos fracos em consequência da AEE ou da autoavaliação.

A maioria dos inquiridos (59,0%) consideram que a AEE contribuiu para a melhoria dos procedimentos a nível da avaliação dos alunos e do acompanhamento dos seus resultados.

Os inquiridos (50,0%) concordam ainda que a AEE induziu a escola a criar mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino.

De assinalar que estas duas últimas afirmações foram apontadas no relatório da AEE como pontos fortes da escola, nomeadamente a definição de critérios de avaliação por ano/ciclo e a utilização de instrumentos de avaliação comuns à mesma disciplina/anos, bem como a existência de formas de articulação e de trabalho cooperativo entre os docentes e a existência de procedimentos que asseguram a sequencialidade das

aprendizagens na transição entre anos e ciclos.

A maioria dos inquiridos mostra discordar (68,2%) que a AEE conseguiu induzir a escola a criar mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas ao nível de sala de aula. A maioria dos professores inquiridos (63,6%) discordam também que os resultados escolares passaram a ter maior centralidade no debate interno. A maioria (60%) rejeita ainda que a AEE contribuiu para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.

De salientar que o relatório da AEE aponta como pontos fracos da escola a “inexistência de ações de acompanhamento da prática letiva para superação de eventuais dificuldades” e a “inexistência de observação de aulas”. Situação que de acordo com o contraditório da escola já é efetuada no âmbito do processo de avaliação do desempenho do pessoal docente- talvez por esta razão os inquiridos nas suas respostas mostrem discordância relativamente ao facto de ser a AEE a induzir a escola a criar mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas ao nível de sala de aula.

É importante explorar o que os professores entendem por cada uma das mudanças, com as quais mostram a sua concordância. Também é importante explorar outros tipos de mudança que os professores constataam –quaisos dominios da atividade da escola em se fazem sentir Explorar se as mudanças se fazem sentir apenas ao nível da intenção de mudança (ao nível do plano da orientação para a ação) ou se existem ao nível da ação organizacional – pois verificando-se uma desarticulação entre as intenções e as práticas podemos estar perante uma situação de funcionamento da organização escolar tendo com base a metáfora da hipocirisa organizada.

<b>Respostas Abertas</b>	
<b>Inquirido 18</b>	“Como participante num painel de docentes não gostei da forma como a equipa da AEE colocava as questões e sobretudo atentos à mínima divergência que surgisse entre o que os vários professores diziam. Considerei injusta a “nota” atribuída à escola- eles são “senhores” que só sabem falar de burocracia e papeis. Aqui, no terreno, como nós é que eles se deviam posicionar. Talvez aprendessem alguma coisa em vez de virem para “cima de nós” com discursos de retórica pura!”
<b>Inquirido 20</b>	“A escola desenvolve muitos aspetos apontados no inquérito como prática comum há já alguns anos”
<b>Inferências</b>	

***ESCOLA AG2***



## **APÊNDICE O**

### **Escola AG2 – Categorização dos dados da análise de conteúdo das entrevistas**

## Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores

### Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

#### CATEGORIA A: A-Conceções sobre a Avaliação Externa das Escolas (AEE)

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>A.1 Melhoria da escola</b>	-Apoio formativo da IGE	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Fomenta a cultura de avaliação nas escolas	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Instrumento para melhoria dos processos a nível da organização educativa	<b>E1, E4, E.E,</b>	<b>5</b>
	Olhar externo que complementa o interno	<b>E3, E4, E5</b>	<b>4</b>
	-Melhoria do processo de autoavaliação da escola.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
	-Desarticulação da AEE da atividade técnica da escola	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)</b>	-Instrumento de controlo e regulação dado o poder institucional da IGEC.	<b>E2, E4, N.D.</b>	<b>3</b>
	-Instrumento de regulação com efeitos no processo de avaliação do desempenho docente.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de controlo burocrático que não valoriza o contexto escola.	<b>E.E.</b>	<b>2</b>
<b>A.3 Concorrência entre as escolas</b>	-Assegura o mercado educativo	<b>E1</b>	<b>2</b>
<b>A.4 Assegura a legitimidade social da escola</b>	-Assegura a legitimidade social da escola perante a comunidade educativa	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Caráter institucional da IGEC assegura a validade da avaliação externa relativamente à interna.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de validação do trabalho do diretor, das lideranças e da equipa de autoavaliação -através do poder institucional da IGEC.	<b>E2, E4, E5, E5</b>	<b>4</b>
	-Carater inspetivo da AEE assegura a legitimidade do trabalho dos professores.	<b>E5</b>	<b>2</b>
<b>A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	-Sujeita a um processo de ritualização dado o seu caráter de controlo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA B: Concepções sobre a autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>B.1 Melhoria da escola</b>	-Instrumento de conhecimento e melhoria.	<b>E1, E3, E.E.</b>	<b>3</b>
	-Processo cíclico com a AEE para a construção da melhoria.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Instrumento de mudança de práticas a nível do planeamento da ação educativa.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de melhoria dos pontos fracos	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de melhoria dos processos de trabalho com os alunos.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>B.2 Conhecimento da escola/ agrupamento</b>	-Instrumento de conhecimento da evolução dos pontos fracos da AEE .	<b>E2</b>	<b>2</b>
<b>B.3 Conformidade institucional</b>	-Instrumento de resposta e feedback a uma próxima AEE .	<b>E2</b>	<b>4</b>
	-Instrumento de ritualização para a generalidade dos docentes.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Conformidade da ação dos docentes às metas do PEE	<b>E3, E5</b>	<b>3</b>
<b>B.4 Processo de responsabilização dos atores</b>	-Instrumento de conhecimento e de responsabilização do efeito-escola.	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Instrumento de responsabilização dos docentes pelo cumprimento das metas do PEE.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de gestão estratégica de orientação projeto de intervenção do diretor.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
<b>B.5 Procura de legitimidade social da escola</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não se identificaram indicadores		

## O processo de Avaliação Externa (AEE) na escola/ agrupamento

### Apresentação dos indicadores das categorias/subcategorias distribuídos por atores

#### CATEGORIA C: A decisão de participação na AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>C.1 Iniciativa da decisão</b>	-Iniciativa da direção	<b>E3, N.D.</b>	<b>2</b>
<b>C.2 Motivos da decisão</b>	-Necessidade de conhecimento das condições internas de escolarização.	<b>E3</b>	<b>2</b>
<b>C.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	-Conselho Geral legitima a decisão de participação tomada pela direção	<b>E3, N.D.</b>	<b>2</b>
<b>C.4 Informação prestada sobre a realização da AEE</b>	-Informação da associação de pais pelo diretor acerca da realização da AEE	<b>E.E.</b>	<b>1</b>

#### CATEGORIA D: Reação dos diferentes atores à visita da AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>D.1 Atitudes dos atores intervenientes nos painéis</b>	-Constrangimento dos atores dado o carácter inspetivo da AEE.	<b>E5</b>	<b>2</b>
	-Normalidade de comportamentos do pessoal não docente.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>D.2 Atitudes dos restantes atores</b>	-Desconhecimento da realização da AEE por parte do pessoal não docente exterior à escola sede.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>D.3 Alteração de rotinas</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>D.4 Manutenção das rotinas</b>	Não se identificaram indicadores		

#### CATEGORIA E: Envolvimento dos diferentes atores

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>E.1 Participação dos atores</b>	-Participação dos pais com representação nos órgãos.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
	-Participação dos representantes do pessoal não docente de cada setor.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>E.2 Seleção dos participantes nos painéis</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA F: Os domínios da AEE**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>F.1 Concordância</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>F.2 Discordância</b>	-Necessidade de adaptação dos domínios e fatores de referência aos diferentes contextos em avaliação.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA G: A atuação da equipa avaliativa**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>G.1 Verificação da conformidade legal e normativa</b>	-Controlo da ação de alguns departamentos por parte da equipa avaliativa.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Desvalorização da opinião de alguns docentes	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>G.2 Valorização das opiniões dos atores e do contexto</b>	-Avaliação incidiu apenas nos procedimentos da nova direção.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>G.3 Atitude formativa</b>	-Carater formativo das questões colocadas.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>G.4 Isenção</b>	Não se identificaram indicadores		

**Os resultados da AEE****CATEGORIA H: Apropriação pelos atores educativos dos resultados**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>H.1 Divulgação dos resultados</b>	-Discussão dos resultados nos órgãos da escola e nos departamentos	<b>E2, E4, E5</b>	<b>3</b>
	Divulgação do relatório da AEE aos docentes através de e-mail	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Relatório da AEE enviado à associação de pais.	<b>E2, E.E.</b>	<b>2</b>
	-A divulgação ao pessoal não docente talvez tenha sido efetuada pelas chefias dos serviços.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>H.2 Processos de reflexão sobre os resultados</b>	-Falta de uma reflexão crítica e interventiva, por parte dos docentes, sobre os resultados da AEE.	<b>E2</b>	<b>2</b>
<b>H.3 Principais utilizadores dos</b>	-Instrumento de legitimação da ação do diretor, (projeto de intervenção do diretor).	<b>E1, E2, E4</b>	<b>3</b>

<b>resultados</b>	--Reforço do poder do diretor através da obtenção do compromisso dos atores para a ação..	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
-------------------	---	---------------	----------

### **CATEGORIA I: O relatório da AEE**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes</b>	Concordância com os pontos fracos e fortes.	<b>E1, E2, E3, E5, E.E.</b>	<b>8</b>
	Concordância com os pontos fracos a nível de resultados escolares, pois confirmam os resultados da autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	Concordância do Conselho Geral com os pontos fracos a nível de resultados escolares.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Resultados da AEE no domínio da liderança legitimam a ação do diretor.	<b>E2, E4, E5</b>	<b>3</b>
<b>I.2 Concordância com a imagem da escola / agrupamento</b>	-Reconhecimento da imagem do agrupamento pelo Conselho Pedagógico e Direção	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-A classificação obtida no domínio da Capacidade de Autorregulação e Melhoria da Escola entendida como elevada face ao trabalho desenvolvido.	<b>E2</b>	<b>3</b>
	-Ceticismo relativamente ao conhecimento global das escolas pela AEE dada a curta duração da visita.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Concordância com a imagem da escola apontada no relatório da AEE.	<b>E4, E5, N.D.</b>	<b>3</b>
	Os resultados da AEE vieram validar os resultados da autoavaliação de 2009/2010	<b>E5</b>	<b>2</b>
	-Existência de algum ceticismo relativamente aos resultados da autoavaliação de 2009/2010	<b>E5</b>	<b>2</b>
	-Imagem da escola condicionada pela estrutura padronizada do referencial da AEE.	<b>E.E.</b>	<b>3</b>
<b>I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola / agrupamento</b>	-Instrumento de regulação do mercado educativo ao legitimar a ação do diretor.	<b>E1</b>	<b>4</b>
	-Instrumento de legitimação da ação do diretor perante o conselho geral.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Postura diferente dos órgãos relativamente à ação da escola.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>

## Utilização dos resultados da AEE – AG2

### CATEGORIA J: Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo</b>	-Formação em supervisão em conformidade com um dos pontos fracos apontados pela AEE	<b>E1, E3, E4, E5</b>	<b>4</b>
	-Reforço das práticas de articulação entre os docentes em conformidade com os resultados da AEE.	<b>E1, E3, E4, E5</b>	<b>6</b>
	-Aplicação de provas aferidas internas em consequência da AEE.	<b>E1, E5</b>	<b>2</b>
	-Aplicação de matrizes e comuns em conformidade com a AEE.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Observação pelo diretor das aulas de alguns docentes .	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Valorização dos resultados ao invés dos processos com as provas de aferição interna.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>J.2 Medidas adotadas na organização e gestão</b>	-Formação do pessoal não docente através de reuniões periódicas com o diretor para análise SWOT	<b>E1</b>	<b>5</b>
	-Maior número de pessoal não docente.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Elaboração do plano de segurança da escola em conformidade com a AEE	<b>E1, E3, E4, E5</b>	<b>4</b>
<b>J 3 - Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação</b>	-Maior preocupação do processo de autoavaliação com os resultados escolares (metas)	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Isomorfismo mimético com os domínios e os fatores da AEE	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Instrumentos da autoavaliação em conformidade com os domínios da AEE .	<b>E2</b>	<b>2</b>

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento- AG2

### CATEGORIA K: A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	-Iniciativa da direção validada posteriormente pelo conselho geral.	<b>E1, E3, E5</b>	<b>4</b>
<b>K.2 Motivos da decisão</b>	-Legitimação das alterações e sugestões de mudança ao projeto do diretor	<b>E1</b>	<b>2</b>

	-A necessidade de monitorização dos resultados dos alunos e das metas do PEE-ao serviço da conformidade com a avaliação do projeto do diretor	<b>E1, E2, E4, E5,</b>	<b>7</b>
	-Conhecimento da escola para interiorização pelos docentes da necessidade de melhoria condições internas de escolarização.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Estratégia do diretor para criação de alianças e coligações em torno de objetivos comuns.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Necessidade de melhoria dos resultados e práticas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Necessidade de corresponsabilizar com a existência de um propósito comum na organização educativa.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	-Validação da decisão pelo conselho geral	<b>E1, E3, E5</b>	<b>3</b>
	-A equipa é uma seção do conselho pedagógico.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Ao conselho pedagógico compete a atividade técnica da autoavaliação e ao conselho geral a dimensão política.	<b>E1</b>	<b>1</b>

### CATEGORIA L: A equipa de autoavaliação

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	-O envolvimento do conselho pedagógico favorece a assunção do processo pelas estruturas da escola.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	- Assegurar o poder da equipa com a sua inclusão em termos da estrutura formal da organização (poder estrutural).	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Escolha da coordenadora devido à capacidade de influência e mobilização dos restantes atores e à sua formação – poder de autoridade (assessora da direção e poder do especialista).	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Enquanto atividade técnica e pedagógica deve ser desenvolvida pelo conselho pedagógico.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-A organização das seções do conselho pedagógico.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Garantir o poder de influência da equipa através dos coordenadores de departamento.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Ausência de recomendação do conselho geral para a designação da equipa.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>L.2 Composição da equipa</b>	-Representação dos pais na equipa - conformidade com os resultados da AEE	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A equipa é composta por três docentes e dois encarregados de educação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A equipa de autoavaliação em 2009 coordenada por uma adjunta do diretor.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Dependência da equipa de autoavaliação de 2009 da direção.	<b>E5</b>	<b>1</b>



	-Alguns elementos da equipa de 2009 pertencem à direção e ao conselho geral.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	-Realização e reuniões e aplicação de questionários pela equipa de 2009	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Monitorização das metas do PEE e a monitorização da execução do PAA pela atual equipa.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Monitorização dos resultados escolares ao nível de disciplina pela atual equipa.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Reuniões da atual equipa com os diversos departamentos para divulgação dos objetivos do processo na sua fase inicial.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	- Realização do relatório do PAA da responsabilidade dos outros docentes da equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	- Realização pela coordenadora do relatório de avaliação interna.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Alargamento e divisão das tarefas da equipa a outros docentes (tratamento de dados dos resultados dos alunos e inserção de dados dos questionários dos pais)	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Disponibilidade da equipa para o acompanhamento e envolvimento dos diferentes atores no processo.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Envolvimento dos diversos atores da comunidade por parte da equipa	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Avaliação das atividades do PAA efetuada pelos responsáveis pelas atividade.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Reuniões da equipa com o pessoal não docente para discussão da autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Apresentação pela equipa dos resultados da autoavaliação.	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Promoção de reuniões com docentes dos diferentes ciclos de ensino para análise dos resultados da monitorização do projeto educativo.	<b>E4; E5</b>	<b>2</b>
	-Contributo do encarregado de educação elemento da equipa na conceção dos questionários a serem aplicados aos pais.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
	-Participação dos pais entendida como uma mais-valia para o processo.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	-Poder de influência devido ao seu poder estrutural (autoridade) e ao apoio da direção em termos de visibilidade do trabalho desenvolvido.	<b>E1</b>	<b>3</b>
	-Associação pelos docentes da imagem da equipa à sua coordenadora enquanto assessora da direção.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Profissionalização da equipa assegura a sua influência.	<b>E4, E.E.</b>	<b>2</b>
	-A função de controlo e de prestação de contas associada ao trabalho da equipa.	<b>E5</b>	<b>1</b>

	-Grupo de influência em consequência da posse de informação acerca do trabalho dos docentes.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Poder de influência da equipa em consequência do seu papel de acompanhamento e apoio.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>L 5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas</b>	-Independência da direção no plano da atitude, embora no plano da ação exista essa dependência.	<b>E1, E2</b>	<b>4</b>
	-Dependência da equipa relativamente à direção (poder estrutural).	<b>E1, E5</b>	<b>2</b>
	-Liderança do diretor no processo de melhoria.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Conformidade do trabalho da equipa de autoavaliação à avaliação das metas do projeto de intervenção do diretor .	<b>E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Conceção, por alguns docentes, da equipa como dependente da direção.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Ação da equipa norteada pelo PEE e pelos objetivos estratégicos da direção.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>L.6 Formação</b>	-Formação em avaliação de escolas por parte da coordenadora.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Formação dos elementos da equipa pela coordenadora.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>L.7 Motivação/satisfação</b>	-A profissionalização da equipa e a crença na possibilidade de mudança interna.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>4</b>
	-Por parte da coordenadora a formação em administração escolar e o interesse pelas inovações.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A melhoria através da avaliação.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-A melhoria dos resultados escolares.	<b>E5</b>	<b>1</b>

### **CATEGORIA M: Os domínios e os campos de análise da autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	-Necessidade de conhecimento das condições internas da organização como motivo da opção pelo referencial de 2009 .	<b>E1</b>	<b>5</b>
	Os vetores e as metas do PEE como referentes da autoavaliação - aferição da melhoria dos resultados escolares e melhoria das atitudes e comportamentos	<b>E1, E3, E.E.</b>	<b>5</b>
	-Os problemas e as metas do PEE são o reflexo do projeto de intervenção do diretor -conformidade do PEE com o projeto do diretor	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	- Escolha do PEE como referencial da autoavaliação dada a necessidade de compreensão dos documentos orientadores pelos diferentes atores.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Monitorização das metas do PEE permitem a melhoria do projeto de intervenção do diretor.	<b>E1</b>	<b>1</b>

	-Integração de uma prática por isomorfismo com as organizações empresariais -valorização das metas quantificáveis, numa lógica de planeamento racional.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Monitorização dos resultados escolares em consequência dos pontos fracos identificados na autoavaliação de 2009/2010.	<b>E5</b>	<b>2</b>
<b>M.2 Influência da AEE</b>	-Ausência de influência da AEE nas dimensões objeto da autoavaliação em 2009.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Ausência de influência da AEE na decisão de monitorização do PEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Conceção das dimensões de análise e dos instrumentos e de por isomorfismo com os domínios e os resultados da AEE.	<b>E1, E2, E3, E4, E5</b>	<b>10</b>
	-Conformidade com a AEE face à necessidade de prestação de contas- influência do poder institucional	<b>E2</b>	<b>3</b>
	-A AEE induziu a escola a decidir sobre o seu processo de autoavaliação.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-A AEE legitimou as mudanças das condições internas da organização encetadas pelo diretor.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha</b>	-Melhoria da conceção do questionário a aplicar aos pais em consequência da AEE e da prática de autoavaliação.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	-As metas quantificáveis do PEE como referente do processo de autoavaliação	<b>E1</b>	<b>1</b>
	--O PEE como referencial da autoavaliação.	<b>E2, E3</b>	<b>3</b>
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	-Quadro de referência do processo de autoavaliação separado da atividade técnica (sala de aula) da escola.	<b>E1, E2</b>	<b>4</b>
	-Reconhecimento da importância da avaliação da sala de aula embora se verifique desarticulação do processo de autoavaliação das atividades de ensino.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	-Adesão ao programa AVES ajudou a fomentar a cultura avaliativa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Adesão ao programa AVES permite a comparação da escola com o mercado educativo.	<b>E3</b>	<b>1</b>

#### **CATEGORIA N: Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>N.1 Órgãos e estruturas envolvidos</b>	-Apresentação dos resultados da autoavaliação (Avaliação do PAA e do PEE) ao Conselho Pedagógico e Conselho Geral.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Envolvimento dos órgãos e estruturas da escola na discussão dos resultados escolares.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Legitimação do processo de autoavaliação pelo conselho geral.	<b>E3, N.D.</b>	<b>4</b>
<b>N.2 Modos de participação dos</b>	-Reuniões do diretor com os departamentos para divulgação e discussão das metas do PEE.	<b>E1</b>	<b>2</b>

<b>diferentes atores</b>	-Interiorização pelos docentes das metas do PEE como um dado adquirido.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Adoção por parte dos docentes da prática de utilização de indicadores no planeamento das atividades.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Conceção pelos docentes da participação no processo de autoavaliação como o cumprimento de uma tarefa burocrática.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>4</b>
	-Colaboração dos docentes para garantir a conformidade com as metas do PEE e a pressão dos órgãos hierárquicos.	<b>E1, E3, E4</b>	<b>5</b>
	-A autoavaliação não é assumida pela generalidade dos docentes como necessária.	<b>E2, E3, E4</b>	<b>5</b>
	-Participação dos encarregados de educação no preenchimento do questionário de opinião.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
	-Reunião do diretor e da coordenadora da equipa com o pessoal não docente para discussão dos resultados da autoavaliação.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
	-Participação do pessoal não docente na identificação dos pontos fortes e fracos da unidade escolar.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>

### **CATEGORIA O: Facilidades/ Constrangimentos ao processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>O.1 Fatores internos facilitadores</b>	-Interiorização pelo pessoal docente e não docente da importância da autoavaliação.	<b>E1, E3, E5</b>	<b>3</b>
	-Legitimação do processo de autoavaliação através do compromisso das estruturas formais da escola	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A aquisição pelos restantes elementos da equipa das competências necessárias ao desenvolvimento do processo	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A profissionalização da equipa ao nível da formação e experiência.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-O poder estrutural e formal da equipa- proximidade da direção e pertença ao conselho pedagógico.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-O feedback obtido pelos atores às sugestões de melhoria.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>O.2 Fatores externos facilitadores</b>	- Reconhecimento pelos pais da necessidade da avaliação aferida.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A pressão da AEE e a avaliação de desempenho contribuíram para a assunção da autoavaliação pelos docentes.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>O.3 Constrangimentos Internos</b>	-Falta de reconhecimento pela generalidade dos docentes do PEE como instrumento orientador da ação educativa.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Falta de uma cultura de avaliação nas escolas.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	- A falta de formação no âmbito dos processos de	<b>E2</b>	<b>2</b>

	avaliação de escola por parte dos elementos da equipa.		
	-Inexistência de tempos comuns no horário dos docentes da equipa para trabalho conjunto	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Centralização do processo de autoavaliação na coordenadora da equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Desconhecimento de constrangimentos.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Ausência de competências por parte dos docentes no domínio do planeamento estratégico	<b>E5</b>	<b>1</b>
	- O carácter burocrático dos instrumentos de recolha de dados para a autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-As pressões do trabalho docente.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>O.3 Constrangimentos Externos</b>	-Participação dos diversos atores nos processos de inovação condicionada pela falta de autonomia da escola para tomar decisões de melhoria.	<b>E1</b>	<b>4</b>
	-Ausência de autonomia da escola para dar resposta a alguns pontos fracos.	<b>E1</b>	<b>1</b>

## Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação do agrupamento – AG2

### CATEGORIA P: Interpretação dos resultados do Relatório da Autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	NºUR
<b>P.1 Permite a melhoria das práticas de sala de aula</b>	-Trabalho docente na sala de aula centralizado no alcance das metas do PEE em termos de resultados escolares.	<b>E3, E5</b>	<b>4</b>
	-Desmotivação dos docentes pelo não alcance das metas.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	- Efeitos perversos das metas na qualidade do ensino - preparação dos alunos apenas para os resultados face às metas do PEE.	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>
<b>P.2 Permite a melhoria da gestão organizacional</b>	-Instrumento de apoio à decisão da direção no âmbito das metas definidas para a organização educativa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Alterações nos processos planeamento da ação educativa.	<b>E1; E5, EE</b>	<b>4</b>
<b>P.3 Permite preparação para a Avaliação Externa</b>	-Resposta e feedback a uma próxima AEE.	<b>E2</b>	<b>2</b>
<b>P.4 Permite a melhoria da credibilidade da escola/agrupamento</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>P.5 Questionamento sobre o seu valor e sentido (ritual de legitimação da eficiência da escola)</b>	-Concordância da Direção e Conselho Pedagógico com os resultados do relatório da autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Divergências entre os interesses da direção e dos professores relativamente às metas do PEE.	<b>E2, E5</b>	<b>3</b>

	-Conceção da autoavaliação como uma tarefa da responsabilidade da equipa – ritual de legitimação da eficiência da escola	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Questionamento por alguns docentes da validade dos resultados da autoavaliação de 2009	<b>E5</b>	<b>1</b>

### CATEGORIA Q: Reflexão sobre os resultados

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>NºUR</b>
<b>Q.1 Divulgação dos resultados da autoavaliação</b>	-Divulgação dos resultados pela coordenadora da equipa no conselho pedagógico e conselho geral.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	- Ainda não foram apresentados os resultados da avaliação interna do PEE de 2010/2011 ao conselho geral.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Discussão dos resultados da avaliação interna em reuniões de grupos de trabalho com docentes de diferentes níveis de ensino.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Consideração pelos docentes dos vários níveis de ensino das metas como ambiciosas e sugestão para redução das metas.	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
	-Discussão pelos departamentos dos pontos fracos do seu desempenho face aos resultados do relatório de autoavaliação	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Ausência de articulação entre os docentes dos vários ciclos nas medidas apontadas nas reuniões de grupos de trabalho com docentes de diferentes níveis de ensino.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Envolvimento do pessoal não docente na discussão dos resultados do relatório de autoavaliação.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Ausência de uma discussão e reflexão crítica por parte dos diversos elementos do Conselho Geral acerca dos resultados da autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>3</b>
<b>Q.2 Principais utilizadores dos resultados</b>	-Reunião do diretor, coordenadora da equipa e autarquia para apresentação aos pais das metas do PEE – procura da legitimidade social.	<b>EE</b>	<b>3</b>
	-O diretor como principal utilizador dos resultados da autoavaliação.	<b>E2, E3</b>	<b>4</b>
	-Ausência de “poder” do conselho geral sobre as questões técnicas da escola- débil articulação enquanto órgão estratégico.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Reivindicação pela direção da tomada de decisão no processo de melhoria com base na profissionalização.	<b>E1</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA R: Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>NºUR</b>
<b>R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria</b>	- A implementação de medidas de melhoria é diferida no tempo- Hipocrisia cronológica	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Implementação em 2010/2011 de algumas medidas de melhoria tomadas pela direção.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Implementação antes da AEE de medidas para melhoria dos resultados escolares: Turma Mais, o projeto Fénix, as extrações e a sala de estudo.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-A decisão sobre as ações de melhoria é da responsabilidade do diretor- projeto de intervenção do diretor.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Implementação de algumas ações de melhoria no âmbito da aproximação dos pais à vida escolar.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE</b>	-Implementação pelo diretor de medidas para melhoria dos resultados escolares em consequência do relatório da AEE.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão</b>	-Melhoria da informação junto dos pais e encarregados de educação.	<b>E1, E2</b>	<b>5</b>
	-Ações de formação em supervisão em consequência dos resultados da autoavaliação- conformidade com a AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Elaboração de um plano de formação centrado nas necessidades da escola	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Possibilidade de alteração das metas definidas no PEE em consequência dos resultados obtidos na autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Melhoria dos instrumentos de recolha necessários ao processo de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	- Criação de tempos de trabalho para articulação curricular entre os docentes-colegialidade artificial.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula</b>	-Recomendações da equipa de autoavaliação para focagem nas práticas de sala de aula de modo a melhorar os resultados dos alunos.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação</b>	-Monitorização apenas no final do ano letivo ao nível dos resultados obtidos pelos alunos	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>R.6 Os resultados dos planos de melhoria</b>	-Necessidade de adoção de “novas” práticas de preparação dos alunos para as avaliações externas.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Resultados das ações de melhoria remetidos para o final do ciclo de estudos do aluno- desarticulação cronológica	<b>E5</b>	<b>1</b>

## Mudanças sentidas na escola/agrupamento

### CATEGORIA S: Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	-Monitorização das metas do PEE	<b>E1, E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Monitorização dos resultados escolares ao nível de cada disciplina.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Implementação de procedimentos de planeamento e avaliação da organização escolar – consequência da mudança de direção.	<b>E3, E4</b>	<b>3</b>
	-Monitorização da execução do PAA.	<b>E4, E5, E.E.</b>	<b>3</b>
	-Reorganização de algumas das tarefas do processo de autoavaliação.	<b>E2, E5, E.E.</b>	<b>3</b>
<b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b>	-As metas do PEE como referente da autoavaliação - em conformidade com o projeto de intervenção do diretor.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Domínios e instrumentos da autoavaliação isomórficos com o referencial e relatório da AEE.	<b>E1, E2, E3, E5, E.E.</b>	<b>8</b>
<b>S.3 Participação dos atores no processo de autoavaliação</b>	-Habituação e interiorização do processo de autoavaliação pelos docentes e não docentes.	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>
	-Envolvimento pela equipa da comunidade educativa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Envolvimento de alguns docentes dos diferentes ciclos de ensino na análise dos resultados da monitorização do projeto educativo.	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
<b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b>	-Reconhecimento pelos docentes da validade dos resultados da autoavaliação apenas após os resultados da AEE.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Assunção por parte dos docentes da autoavaliação como um <i>mito racional</i> .- assumido no plano da atitude e não na ação.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>6</b>
	-Divergência de interesses entre os docentes e a direção relativamente às metas definidas no PEE.	<b>E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Necessidade de ajustamento das metas definidas.	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Interiorização por parte dos professores do processo de autoavaliação.	<b>E1, E3, E4, E5, E.E.</b>	<b>7</b>
	-Interiorização da autoavaliação através da responsabilização.	<b>E4</b>	<b>4</b>
	-Valorização do trabalho docente no âmbito da monitorização do plano anual de atividades.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Necessidade dos processos de avaliação da escola serem entendidos numa perspetiva integrada	<b>E4</b>	<b>1</b>



<b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b>	-Implementação pela direção de algumas ações de melhoria em consequência das recomendações do relatório de autoavaliação do PAA.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Implementação de um plano de melhoria em consequência do relatório da avaliação do PEE diferida para o próximo ano letivo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>S.6 Outras mudanças</b>	Não se identificaram indicadores		

### **CATEGORIA T: Mudanças pedagógicas**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	-Inexistência de alterações relevantes a nível das práticas de sala de aula.	<b>E2, E5, E.E.</b>	<b>3</b>
	-Focalização das práticas letivas no alcance das metas.	<b>E3, E5</b>	<b>3</b>
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	-Definição e uniformização dos critérios de avaliação dos alunos ao nível do agrupamento - conformidade com as apreciações da AEE.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Monitorização pelo diretor da aplicação dos critérios de avaliação de alguns docentes.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-A aplicação de matrizes comuns e provas de aferição interna -conformidade com as apreciações da AEE.	<b>E2, E3, E5</b>	<b>3</b>
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	-Aferição dos resultados a nível interno e a nível externo-através dos testes intermédios GAVE e de provas aferidas internas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Maior centralidade nos resultados escolares - consequência das metas do projeto de intervenção do diretor e dos resultados da AEE .	<b>E1, E2, E3, E4, E5</b>	<b>12</b>
	-Criação de novas estruturas organizativas no sentido da melhoria dos resultados escolares	<b>E3, E5</b>	<b>3</b>
<b>T.5.No acompanhamento e no apoio dos alunos</b>	-Criação de estruturas organizativas para acompanhamento dos alunos ao nível dos comportamentos e atitudes.	<b>E2</b>	<b>2</b>
<b>T.6.No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b>	-Maior preocupação da direção com a supervisão da sala de aula – conformidade com a AEE	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Inexistência de práticas de observação de aulas por parte dos coordenadores de departamento	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Possibilidade de supervisão das práticas de sala de aula no próximo ano letivo – apenas no plano da intenção.	<b>E1, E3</b>	<b>2</b>
	-Acompanhamento e monitorização do trabalho dos docentes através da partilha de planificações e materiais - desarticulação com as práticas de sala de aula	<b>E1</b>	<b>1</b>

	-Realização no presente ano letivo de uma ação de formação interna sobre supervisão pedagógica.	<b>E2, E3, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-A formação em supervisão permitirá a assunção da importância das práticas de supervisão.	<b>E2, E4, E5</b>	<b>3</b>
	-Interiorização pelos docentes da importância das práticas de supervisão em consequência da formação interna.	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
	-Existência de alguns docentes com formação especializada em supervisão pedagógica.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>T.7 Outras mudanças</b>			

### CATEGORIA U: Mudanças curriculares

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>U.1- Articulação curricular</b>	-Reuniões de articulação entre os docentes de diferentes níveis de ensino.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>6</b>
	-Débil articulação a nível da partilha de práticas nas reuniões para articulação entre os docentes.	<b>E2, E3, E5</b>	<b>4</b>
	-Interiorização pelos docentes da necessidade de articulação curricular.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	--Inexistência da articulação curricular entre departamentos	<b>E2, E3, E4</b>	<b>3</b>
	-Reuniões de articulação entre os docentes no pré-escolar e no 1º ciclo.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Ao nível do planeamento do projeto curricular de turma existe um maior cuidado na articulação curricular.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>U.2- Contextualização do currículo</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>U.3 Outras mudanças</b>	Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA V: Mudanças organizacionais

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>V.1 Planeamento e execução da ação educativa</b>	-Elaboração do projeto educativo em conformidade com o projeto de intervenção do diretor.	<b>E1, E4</b>	<b>3</b>
	-As metas do projeto educativo como referencial da ação educativa.	<b>E1, E3, E4</b>	<b>4</b>
	-Falta de consenso por parte de alguns docentes relativamente às metas para os resultados escolares.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Reconhecimento por parte da direção da possibilidade de reavaliação das metas para os resultados escolares.	<b>E2</b>	<b>2</b>

	-Existência de melhorias ao nível dos documentos orientadores com uma orientação para a ação.	<b>E4, ND</b>	<b>2</b>
	-Maior cuidado por parte dos docentes no planeamento da ação educativa -consequência do processo de autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>V.2 Trabalho colaborativo</b>	-Implementação pela direção de medidas que fomentam o trabalho colaborativo	<b>E1, E5</b>	<b>3</b>
	-Valorização pelos docentes do trabalho colaborativo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Maior partilha de práticas e discussão dos resultados escolares nos órgãos e estruturas da escola.	<b>E2, EE</b>	<b>2</b>
	-As medidas de promoção da colegialidade entre os docentes nem sempre têm impacto nas práticas de sala de aula.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Maior partilha e discussão entre os elementos do conselho Geral dada a diversidade de interesses.	<b>ND</b>	<b>1</b>
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	-Realização de ações de formação centrada nos problemas e vetores estratégicos do PEE para docentes e não docentes.	<b>E1, E2</b>	<b>4</b>
	-A oferta de formação como prioridade da ação a nível da organização	<b>E1, E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Necessidade de formação em supervisão é assumida por alguns atores.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>V.4. Estrutura organizativa /Procedimentos organizativos</b>	-Criação de novas estruturas organizativas para apoio aos alunos nos diferentes ciclos de ensino-prática isomórfica com os projetos Fénix e Turma Mais e com o projeto de intervenção do diretor.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Implementação de uma nova estrutura organizacional a nível do funcionamento do conselho pedagógico- em conformidade com o projeto de intervenção do diretor.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Alguma melhoria na circulação de informação acerca das participações disciplinares.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Reuniões trimestrais entre o diretor e o pessoal não docente.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Elaboração do plano de segurança.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>V.5. Outras mudanças</b>	-Desconhecimento de mudanças na escola onde se encontra.	<b>ND</b>	<b>1</b>

#### **CATEGORIA W: Agentes indutores das mudanças**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>W.1 A AEE</b>	-A AEE potenciou a interiorização pelos docentes da necessidade de melhoria dos resultados escolares.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>4</b>

	-A AEE potenciou a interiorização pelos docentes da necessidade de melhoria das condições internas de escolarização conforme o plano ação do diretor.	<b>E1, E4, E5</b>	<b>6</b>
	-Menor resistência dos docentes às metas do PEE após os resultados da AEE.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-A AEE como indutora da implementação das provas aferidas internas.	<b>E1, E5</b>	<b>2</b>
	-A AEE como indutora da implementação de critérios de avaliação comuns ao agrupamento.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A AEE potenciou a tomada de decisão acerca da realização de formação em práticas de supervisão da sala de aula.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-A AEE potenciou a implementação de medidas para a articulação curricular entre os docentes.	<b>E2, E3, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-A AEE reforçou a intenção do diretor de aplicação de matrizes e testes comuns e monitorização da aplicação dos critérios de avaliação.	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
	-A AEE como indutora de mudanças ao nível dos domínios e instrumentos do processo de autoavaliação – isomorfismo com referencial da AEE.	<b>E1, E2, E3, E4, E5, EE</b>	<b>6</b>
	-Os resultados da AEE como instrumento de validação dos resultados da autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Os resultados da AEE como instrumento de legitimação do estilo de liderança do diretor.	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
<b>W.2 A Autoavaliação</b>	-Associação das mudanças internas ao processo de autoavaliação do projeto educativo- reflete as metas do projeto do diretor.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Elaboração do plano formação em consequência do processo de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-O processo de autoavaliação induziu a alterações por parte dos docentes no planeamento da ação educativa.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>W.3 A concorrência entre as escolas</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>W.4 Os rankings dos resultados escolares</b>	-Os rankings como impulsionadores das medidas de aferição dos resultados internos (testes intermédios; provas aferição internas)	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
<b>W.5 Outros fatores</b>	-O projeto de intervenção do diretor como instrumento de orientação da ação educativa .	<b>E1, E5</b>	<b>4</b>
	-O projeto educativo o como instrumento do poder formal do diretor - reflete o seu projeto de intervenção.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-As metas do PEE como referente da ação organizacional para o mandato do diretor.	<b>E1, E3, E4, E5</b>	<b>6</b>
	-A liderança do diretor como empreendedora da mudança interna.	<b>E1, E2, E3,E4, E5, ND</b>	<b>14</b>

### CATEGORIA X: Motivos indutores da decisão de mudança

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>X.1 Conformidade institucional</b>	-Necessidade de assegurar a legitimidade da ação organizacional através da AEE relativamente aos resultados escolares - poder institucional da IGEC.	<b>E1, E2</b>	<b>5</b>
<b>X.2 Procura da legitimidade social da escola</b>	-Preocupação da direção em assegurar o mercado educativo através da melhoria das condições internas de escolarização.	<b>E1, E4</b>	<b>3</b>
	-Preocupação em assegurar o mercado educativo através da melhoria dos resultados escolares.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>X.3 Melhoria dos resultados dos alunos</b>	-A melhoria dos resultados como objetivo central da ação organizacional face às metas do projeto do diretor.	<b>E1, E2, E3, E4, E5</b>	<b>15</b>
<b>X.4 Melhoria dos processos de ensino</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>X.5 Melhoria das estruturas organizativas</b>	-Necessidade de melhorar as condições internas de escolarização de modo a melhorar os resultados escolares.	<b>E1</b>	<b>4</b>

### CATEGORIA Y: Constrangimentos à decisão de mudança

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>Y.1 Internos</b>	-Falta de reconhecimento da capacidade de agir sobre os alunos em termos educativos – falta de reconhecimento do efeito-escola.	<b>E1, E3, E5, E4</b>	<b>6</b>
	-Dificuldade em contrariar a “gramática” organizativa institucionalizada	<b>E1, E3, E4</b>	<b>3</b>
	-Falta de uma cultura de agrupamento	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Ausência de uma cultura de avaliação da escola.	<b>E2, E3, E4</b>	<b>3</b>
	-Ausência de uma cultura de avaliação das práticas de sala de aula assente numa perspetiva formativa.	<b>E2, E4, E5</b>	<b>6</b>
	-Supervisão das práticas de sala de aula associada à avaliação de desempenho docente.	<b>E2, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-Conceção da supervisão das práticas como uma forma de controlo- coloca em causa a lógica da confiança e boa – fé.	<b>E1, E4, E5</b>	<b>3</b>
	-Individualismo docente	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
	-As características da cultura de escola.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-O tempo como variável necessária à mudança da cultura de escola.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Inércia dos docentes em desenvolverem uma reflexão crítica.	<b>E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Resistência de alguns professores à inovação.	<b>E1, E5</b>	<b>3</b>
	-Falta de uma visão estratégica por parte do conselho geral.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Divergência de interesses em torno do estilo de liderança do diretor.	<b>E4, E5</b>	<b>4</b>
	-Centralização da ação nos resultados ao invés dos processos.	<b>E5</b>	<b>1</b>
-A ritualização da ação de participação dos pais na escola.	<b>EE</b>	<b>2</b>	

<b>Y.2 Externos</b>	-A falta de uma autonomia contratualizada	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-A falta de autonomia da escola no que se refere à gestão das instalações e recursos financeiros	<b>E1, E2, E3, E4, E5</b>	<b>6</b>
	-A dependência da autarquia relativamente ao pessoal não docente	<b>E2, E3, E5, EE</b>	<b>4</b>
	-A adaptação forçada das escolas às pressões e inconsistências do ambiente institucional.	<b>E2, E4, E5</b>	<b>3</b>
	-O processo de agregação de escola e a adaptação à nova realidade	<b>E5; EE</b>	<b>2</b>

**CATEGORIA Z: Perceção dos inquiridos sobre a influência dos processos avaliativos no processo de mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>Z.1 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças do processo autoavaliação</b>	-Habituação e interiorização do processo de autoavaliação pelos docentes	<b>E1, E3, E4, E5, EE</b>	<b>8</b>
	-Interiorização pelos docentes da autoavaliação como um <i>mito racional</i> .	<b>E1, E2, E4</b>	<b>6</b>
	-Conceção pelos docentes da autoavaliação como um processo burocrático e de ritualização da eficácia.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Conceção pelos docentes da autoavaliação como uma forma de controlo e prestação de contas – reforço das micropolíticas.	<b>E2, E4, E5</b>	<b>4</b>
	-Interiorização pelos docentes da autoavaliação através da responsabilização.	<b>E4</b>	<b>4</b>
	-Implementação pela direção de algumas ações de melhoria em consequência das recomendações do relatório de autoavaliação do PAA.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>Z.2 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças pedagógicas</b>	-Focalização das práticas de ensino no alcance das metas em termos de resultados escolares.	<b>E3, E5</b>	<b>3</b>
<b>Z.3 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças curriculares</b>	-Não se identificaram indicadores.		
<b>Z.4 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças organizacionais</b>	-Nas práticas de monitorização e acompanhamento dos instrumentos de planeamento da ação educativa (PEE; PAA).	<b>E1, E2, E3; E4, E5, EE</b>	<b>8</b>
	-Implementação de práticas uniformizadas de monitorização e análise dos resultados escolares.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Alterações das práticas de planeamento da ação educativa por parte dos docentes.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Elaboração do plano de formação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>Z.5 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças do processo autoavaliação</b>	-Instrumento de validação dos resultados da autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Conceção dos instrumentos de autoavaliação por isomorfismo com os domínios e os resultados da AEE.	<b>E1, E2, E3, E4, E5, EE</b>	<b>9</b>

	-Na menor resistência por parte dos docentes às metas definidas no PEE.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>Z.6 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças pedagógicas</b>	-Interiorização pelos docentes da necessidade de melhoria dos resultados escolares.	<b>E1,E2, E3</b>	<b>5</b>
	-Na aplicação de matrizes e testes comuns (provas aferidas internas).	<b>E1, E2, E5</b>	<b>4</b>
	-Monitorização da aplicação dos critérios de avaliação por parte do diretor.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Alguma influência na implementação de critérios de avaliação comuns ao agrupamento.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Alguma influência na tomada de decisão acerca da realização de formação em práticas de supervisão da sala de aula.	<b>E2</b>	<b>2</b>
<b>Z.7 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças curriculares</b>	-Na implementação de medidas para promoção da articulação curricular entre os docentes.	<b>E2, E3, E5</b>	<b>4</b>
<b>Z.8 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças organizacionais</b>	-Interiorização pelos docentes da necessidade de melhoria das condições internas de escolarização conforme o plano do diretor.	<b>E1, E4, E5</b>	<b>6</b>
	-Na legitimação do projeto de intervenção do diretor.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Na legitimação do estilo de liderança do diretor.	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>

## **APÊNDICE P**

### **Escola AG2 – Análise de conteúdo das Entrevistas**



## Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias

### O processo de Avaliação Externa (AEE) na escola/ agrupamento

#### CATEGORIA C: A decisão de participação na AEE

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>C.1 Iniciativa da decisão</b>	Foi a escola que tomou a iniciativa de participar na AEE, pois julgo que ela estava agendada para mais tarde. Foi a direção que achou por bem participarmos./ <sup>26</sup> (E3)	-Iniciativa da direção
	(...) Foi o senhor diretor que nos propôs e também quis saber o nosso parecer./ <sup>1</sup> (N.D.)	
<b>C.2 Motivos da decisão</b>	Após um processo de quatro anos era preciso tomar o pulso às coisas e saber como nós estávamos, no sentido de tomar o caminho mais rápido para tratar as nossas debilidades, de modo a minimizar ou limpar as arestas que fossem possível limpar. Provavelmente se não tivéssemos pedido a AEE seria também nesse ano, mas possivelmente mais tarde./ <sup>28</sup> (E3)	-Necessidade de conhecimento das condições internas de escolarização.
	Até para sabermos se estamos a fazer as coisas bem, pois às vezes pensamos que estamos a fazer as coisas bem e podemos sempre melhorar./ <sup>3</sup> (N.D.)	
<b>C.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	E nós [conselho geral] fomos informados e demos até o nosso parecer, para que a visita da equipa da avaliação externa fosse a mais orientada possível. A iniciativa não partiu do conselho geral, mas este teve conhecimento dessa iniciativa e concordou com a direção./ <sup>27</sup> (E3)	-Conselho Geral legitima a decisão de participação tomada pela direção
	Tive conhecimento da AEE no conselho geral. Foi o senhor diretor que nos propôs e também quis saber o nosso parecer./ <sup>1</sup> Nós no conselho geral achámos que seria bom e que se calhar traria vantagens./ <sup>2</sup> (N.D.)	
<b>C.4 Informação prestada sobre a realização da AEE</b>	Tive conhecimento da realização da AEE (...) tive conhecimento, pois pertenceo à associação de pais. Mas não participei nos painéis. / <sup>3</sup> (E.E.)	-Informação da associação de pais pelo diretor acerca da realização da AEE

#### CATEGORIA D: Reação dos diferentes atores à visita da AEE

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>D.1 Atitudes dos atores intervenientes nos painéis</b>	Os professores são mais recetivos à avaliação interna do que à avaliação externa, pois a participação nas entrevistas, nos painéis, existem pessoas que ficam muito constrangidas nessas situações./ <sup>113</sup> (E5)	-Constrangimento dos atores dado o carácter inspetivo da AEE.
	As pessoas veem a equipa externa com um carater inspetivo./ <sup>114</sup> (E5)	
	De uma maneira geral as pessoas estavam à vontade./ <sup>7</sup> (N.D.)	-Normalidade de comportamentos do pessoal não docente.
<b>D.2 Atitudes dos restantes atores</b>	As minhas colegas lá na escola nem se aperceberam, apercebi-me eu pois estou no conselho geral./ <sup>8</sup> (N.D.)	-Desconhecimento da realização da AEE por parte do pessoal não docente exterior à escola

		sede.
<b>D.3 Alteração de rotinas</b>	Não há referências	
<b>D.4 Manutenção das rotinas</b>	Não há referências	

### CATEGORIA F: Os domínios da AEE

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>F.1 Concordância</b>	Não há referências	
<b>F.2 Discordância</b>	Acho que qualquer entidade tem de ser avaliada, o que posso questionar é a metodologia e as estratégias que são aplicadas./4 Mas também não sei em concreto como seria, mas penso que deveria ser mais desconcentrada, no sentido de ser mais focada na escola em si. Em vez de ser uma avaliação padronizada ser mais focada na própria escola, e perceber que aquela escola tem uma envolvimento diferente de qualquer outra. E portanto ser uma avaliação per si. / <sup>5</sup> (E.E.)	-Necessidade de adaptação dos domínios e fatores de referência aos diferentes contextos em avaliação.

### CATEGORIA G: A atuação da equipa avaliativa

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>G.1 Verificação da conformidade legal e normativa</b>	Eu fiz parte dos painéis, e achei que estiveram sempre mais centrados nos departamentos de matemática e de línguas. Centraram-se muito no funcionamento desses departamentos, deixando um pouco mais folgados os de ciências sociais e de expressões./8 Acho que tem a ver com esta tendência nacional de valorização do português e da matemática e há um certo esquecimento das outras áreas do conhecimento./ <sup>9</sup> (E4)	-Controlo da ação de alguns departamentos por parte da equipa avaliativa.
	O facto de quererem explicar as coisas e não se sentirem ouvidas, o que aconteceu numa situação ou outra, e que as suas ideias podem ser deturpadas causa constrangimento nas pessoas. / <sup>115</sup> (E5)	-Desvalorização da opinião de alguns docentes
<b>G.2 Valorização das opiniões dos atores e do contexto</b>	Em relação à AEE, ela quando foi feita nós estávamos no início. Aquilo que eles avaliaram foi um conjunto de procedimentos que estavam de facto a começar e a caminhar./ <sup>6</sup> (E5)	-Avaliação incidiu apenas nos procedimentos da nova direção.
<b>G.3 Atitude formativa</b>	[foi questionado se as questões colocadas pelos avaliadores da equipa da AEE traduzem as preocupações que o entrevistado tem diariamente no seu serviço] Sim julgo que ajudam./5 (...)E acho que a avaliação traz vantagens, as questões colocadas tinham a ver com as nossas funções nos vários serviços e julgo que nos deram pistas de como fazer melhor. / <sup>6</sup> (N.D.)	-Carater formativo das questões colocadas.
<b>G.4 Isenção</b>	Não há referências	

### Os resultados da AEE

### CATEGORIA H: Apropriação pelos atores educativos dos resultados

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>H.1 Divulgação dos resultados</b>	Os resultados foram analisados e discutidos em departamento, e acho que os resultados estão de acordo com a visão que as pessoas tinham./ <sup>86</sup> (E4)	-Discussão dos resultados nos órgãos da escola e nos departamentos
	Os resultados da avaliação externa foram discutidos no conselho geral e foram discutidos também nos departamentos./ <sup>42</sup> (E5)	
	Foi discutido em conselho pedagógico e falou-se do assunto	

	nos departamentos. <sup>/6</sup> Mas já não me recordo de que forma isso se processou. (...). <sup>/7</sup> (E2)	
	O relatório quando chegou foi enviado por e-mail a todas as pessoas, pois nós temos um meio de comunicação interna que funciona muito bem, e toda a gente tem acesso à informação. <sup>/5</sup> (E2)	Divulgação do relatório da AEE por e-mail
	(...) li o relatório que, na ocasião, o diretor fez chegar a todos os representantes e também à associação de pais. Por isso é que eu tive conhecimento, pois pertença à associação de pais. Mas não participei nos painéis. <sup>/3</sup> (E.E.)	-Relatório da AEE enviado à associação de pais.
	Aos restantes elementos da comunidade julgo que chegou à associação de pais. <sup>/8</sup> (E2)	
	[Relativamente ao restante pessoal não docente] Também não sei se tiveram conhecimento do relatório [da AEE] se o chegaram a ler. Se calhar a direção deu conhecimento mais aos intervenientes diretos. <sup>/9</sup> (N.D.) Sim, tive conhecimento do relatório [da AEE] no Conselho Geral. <sup>/10</sup> (N.D.)	-A divulgação ao pessoal não docente talvez tenha sido efetuada pelas chefias dos serviços.
<b>H.2 Processos de reflexão sobre os resultados</b>	Julgo que neste agrupamento a AEE terá sido usada para a autorreflexão, mas não de uma forma estrondosa e extremamente interventiva. <sup>/4</sup> (E2) Mas já não me recordo de que forma isso se processou. Mas não gerou processos de reflexão profundos. <sup>/7</sup> (E2)	-Falta de uma reflexão crítica e interventiva, por parte dos docentes, sobre os resultados da AEE.
<b>H.3 Principais utilizadores dos resultados</b>	A AEE foi uma grande ajuda, (...) Foi uma grande ajuda para o diretor, pois o diretor já dizia isso no conselho pedagógico, nas reuniões de professores, e na sala de professores. <sup>/128</sup> (E1) Relativamente aos resultados dos alunos, não acho que os resultados do relatório da AEE tenham validado uma série de medidas de melhoria implementadas pela direção, porque não foram implementadas em resultado da AEE, mas acabou por implicitamente servir de validação para... <sup>/9</sup> (E2) O “reduzido impacto das reuniões entre os docentes que lecionam o mesmo nível/disciplina na diversificação das metodologias implementadas em sala de aula” era algo que se estava a tentar iniciar. Como disse há pouco a AEE quando veio chegou mais cedo, para verificar o que estava a ser feito tinha ou não tinha resultados. <sup>/46</sup> (E4) Mas não sei se as pessoas pensam muito no relatório da AEE. Acho que não pensam no relatório, ele é uma marca, mas não é visto como algo que tenha de ser, ou seja, as pessoas não vivem em função do relatório da AEE. <sup>/10</sup> (E2)	-Instrumento de legitimação da ação do diretor, (projeto de intervenção do diretor).  -Reforço do poder do diretor através da obtenção do compromisso dos atores para a ação.

### CATEGORIA I: O relatório da AEE

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes</b>	A AEE foi uma grande ajuda, mas só veio ajudar a clarificar aquilo que era sentido por toda a gente. <sup>/127</sup> (E1) Tivemos um nível razoável nos resultados dos alunos e não esperava outro, dado os resultados que havia nas provas de Língua Portuguesa e de Matemática. Com esses resultados também significava que a prestação de serviço educativo também não era de nível excelente. <sup>/130</sup> (E1) Não esperava outros resultados a nível da avaliação interna, penso que foi bom, porque também tínhamos iniciado esse processo há pouco tempo. <sup>/131</sup> (E1)	Concordância com os pontos fracos e fortes.

	Na generalidade dos pontos fracos e fortes que eles apontam eu estou de acordo com eles. <sup>/7</sup> (E1)	
	É um dos pontos que nós temos fracos [os resultados escolares], o relatório da AEE dá-nos suficiente, e de facto os resultados são fraquinhos. <sup>/11</sup> (E5)	
	Identificamo-nos com o relatório existe uma liderança que é boa, há uma prestação de serviço educativo que quer ser boa, há um processo de avaliação interna que se está a iniciar e portanto é suficiente. <sup>/13</sup> (E2)	
	Tudo o que fazemos é avaliado no sentido da melhoria. Nesse aspeto, e como presidente do conselho geral, o conselho geral tem sentido isso e congratula-se com esta prática de autoavaliação e, há dois anos, com a avaliação externa. <sup>/6</sup> (E3)	
	Gostei da avaliação atribuída a esta escola e achei que foi honesta em muitas coisas, por exemplo em relação ao funcionamento do agrupamento, acho que era real. <sup>/12</sup> E mesmo até nas tentativas de melhoria nas boas e nas menos boas, acho que o relatório não branqueou. <sup>/13</sup> (E.E.)	
	Nós na avaliação externa o que tivemos mais baixo em termos de avaliação foram mesmo os resultados dos alunos. E que já estávamos à espera, pois já o tínhamos averiguado em relação à avaliação interna. <sup>/5</sup> (E5)	Concordância com os pontos fracos a nível de resultados escolares, pois tinham sido confirmados na autoavaliação.
	No Conselho Geral acho que as pessoas acharam que era realmente aquilo que sentiam, que os resultados eram fracos. <sup>/47</sup> (E5)	Concordância do Conselho Geral com os pontos fracos a nível de resultados escolares.
	A questão da liderança levantou alguma polémica(...) Na altura houve pessoas que disseram que não concordavam com o estilo de liderança do diretor. <sup>/48</sup> Os resultados da AEE vieram reforçar esse estilo de liderança mas houve pessoas que não concordaram. <sup>/49</sup> (E5)	
	A classificação obtida ao nível do domínio da liderança foi um fator motivador das pessoas, pois tem muito a ver com o que se passou para trás, e o que se passou para trás não foi muito bom, e quando chegou aqui alguém com uma noção do que é uma escola e aquilo se pretende com uma escola, foi como se foi passar da noite para o dia. Portanto, aquilo que se passou para trás era muito mauzinho e, as pessoas sentiram que houve um salto qualitativo muito grande. <sup>/89</sup> (...) (E4)	-Resultados da AEE no domínio da liderança legitimam a ação do diretor.
	Também acho que o relatório da AEE do nosso agrupamento, mais uma vez, é diferente da maioria, porque eu já tinha lido outros relatórios, no âmbito das funções que desempenho. <sup>/12</sup> Identificamo-nos com o relatório existe uma liderança que é boa, há uma prestação de serviço educativo que quer ser boa, há um processo de avaliação interna que se está a iniciar e portanto é suficiente. <sup>/13</sup> (E2)	
<b>I.2 Concordância com a imagem da escola / agrupamento</b>	[Conselho Pedagógico e Direção] Reconheceu-se em relação aos resultados apresentados nesse relatório. <sup>/116</sup> (E1)	-Reconhecimento da imagem do agrupamento pelo Conselho Pedagógico e Direção
	Assim como também aconteceu em relação ao relatório da AEE. <sup>/117</sup> (E1)	
	Os resultados da avaliação externa foram esperadíssimos. Não esperava outros resultados. <sup>/129</sup> (E1)	
	Relativamente, por exemplo, à avaliação de Suficiente no processo de autoavaliação, da última dimensão do relatório da AEE, acho que é perfeitamente razoável e corresponde à verdade. <sup>/11</sup> (E2)	-A classificação obtida no domínio da Capacidade de Autorregulação e Melhoria da Escola entendida como elevada face ao trabalho
	[Referimos que a classificação obtida pelo agrupamento no	

	domínio “Capacidade de Autorregulação e Melhoria da Escola” tinha sido de Bom e não de Suficiente] Nós ficámos espantados com a avaliação de Bom no processo de autoavaliação, porque ainda há pouco tempo tínhamos começado e o processo estava muito verde. / <sup>14</sup> <b>(E2)</b>	desenvolvido.
	Mas julgo que esta avaliação de Bom esteve relacionada com o fato de aquelas entrevistas terem servido para a construção do projeto educativo e também a organização do PAA em função do projeto educativo e a articulação de todos os documentos o que permitia um acompanhamento mais efetivo. Porque pelo processo de autoavaliação em si, pelo facto de existir uma prática sólida e muito participada, isso nunca seria Bom, daí a minha ideia do Suficiente. / <sup>15</sup> <b>(E2)</b>	
	Mas a AEE também é uma coisa que é feita numa semana, e não sei se a visão que se têm de uma escola, para além dos resultados, é uma visão muito relativa. Pelo que não sei até que ponto isso tem uma influência nas pessoas. Quando se acerta, como é o caso, porque as coisas também eram tão evidentes, as pessoas são obrigadas a refletir, mesmo que lhes custe. / <sup>72</sup> <b>(E4)</b>	-Ceticismo relativamente ao conhecimento global das escolas pela AEE dada a curta duração da visita.
	(...) acho que os resultados estão de acordo com a visão que as pessoas tinham./ <sup>86</sup> A nível de liderança as coisas estão normalizadas. A nível de resultados eles são satisfatórios e já é simpático e, que de facto, as estruturas funcionam com pontos fortes e pontos fracos, mas também não se pode passar de nada para tudo./ <sup>87</sup> De facto, na minha perspetiva os resultados não foram muito penalizantes./ <sup>88</sup> <b>(E4)</b>	-Concordância com a imagem da escola apontada no relatório da AEE.
	Os resultados da AEE não foram maus./ <sup>43</sup> <b>(E5)</b>	
	Sim de uma maneira geral o relatório era explícito e a avaliação até tinha corrido bem, pois havia mais pontos positivos do que propriamente negativos. Penso que traduz a imagem da escola. / <sup>11</sup> <b>(N.D.)</b>	
	A AEE veio confirmar os nossos resultados da avaliação interna. E se calhar, para quem podia pensar que isto era manipulado de forma interna, a avaliação externa veio dar uma visão de fora daquilo que nós já tínhamos confirmado. E isso é importante. Pois as pessoas costumam dizer que as pessoas já estão viciadas a fazer as coisas, e nós próprias também pensávamos que poderíamos estar viciadas a fazer as coisas e que não nos apercebíamos de outras coisas que também são importantes./ <sup>45</sup> <b>(E5)</b>	Os resultados da AEE vieram validar os resultados da autoavaliação de 2009/2010  -Existência de algum ceticismo relativamente aos resultados da autoavaliação de 2009/2010
	E vir uma equipa externa constatar, o que nós já constatámos, tornou-se gratificante, pois veio confirmar que afinal estávamos a fazer bem feito, e acho que é muito importante. / <sup>46</sup> <b>(E5)</b>	
	Eu não tenho o relatório presente, mas aquilo que posso referir é que todos os relatórios têm uma estrutura que vem de fora e avalia aquilo que internamente se possa fazer./ <sup>6</sup> <b>(E.E.)</b>	
	A equipa de avaliação externa tinha um determinado guião em que a partir daí fazia a avaliação e o que era para este agrupamento era para todos./ <sup>8</sup> A sensação depois de isto tudo que fiquei foi que é uma avaliação feita de gabinete, que é comum a todas as escolas, sejam agrupamentos mais rurais ou mais urbanos, e não se cingem às realidades em que as escolas se situam. E portanto aquilo tem sempre uma leitura pela rama./ <sup>9</sup> <b>(E.E.)</b>	-Imagem da escola condicionada pela estrutura padronizada do referencial da AEE.
	Penso que o relatório o que pretendia no final era saber se os recursos humanos eram compatíveis com as necessidades, se havia ou não melhoria em termos do controlo efetivo que os órgãos de gestão do agrupamento têm de fazer, em termos de entradas e de saídas se todos os processos estavam	

	identificados. Portanto uma coisa mais burocrática e penso que essencialmente era isso que se pretendia./ <sup>10</sup> (E.E.)	
<b>I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola / agrupamento</b>	Sim, penso que os resultados da AEE mostraram aos pais que o agrupamento também tinha coisas boas, pois tivemos muito bom, dois bons e só tivemos suficiente nos resultados e, comparado com as outras escolas, até não ficámos mal. / <sup>150</sup> (E1)	-Instrumento de regulação do mercado educativo ao legitimar a ação do diretor
	Portanto eu penso que para os pais isso foi importante, pois nós fomos avaliados e ainda só estamos cá há um ano, e não tínhamos tido muito tempo para fazer muita coisa. Ainda por cima, com muitas coisas em que não havia nada e nós tivemos de começar do zero. / <sup>151</sup> (E1)	
	Os pais sentiram naquele relatório que havia uma grande preocupação da direção e dos órgãos intermédios em dar uma resposta aos problemas que existiam, e que o trabalho é para continuar. / <sup>152</sup> (E1)	
	Penso que isso foi importante e, talvez, também por isso que, por exemplo, a nível da pressão dos pais e dos alunos na passagem para o 7º ano a situação se tenha alterado. Quando cá cheguei em 2009/2010 tinha 35% dos alunos a irem para a outra escola, e o ano passado tive apenas 44 alunos a quererem ir para a outra escola, ou seja reduzi em 50% o número de alunos a quererem ir para a outra escola. / <sup>153</sup> Isto é sinal de que para os pais a escola melhorou alguns dos seus pontos fracos. Não foi só o relatório da AEE, também foram outras coisas que nós fazemos e alterámos, como a comunicação e informação aos pais sobre aquilo que fazemos. / <sup>154</sup> (E1)	
	O conselho geral não apresentou recomendações face aos resultados da AEE, mas o diretor de imediato apresentou um conjunto de medidas e as pessoas sentiram-se satisfeitas com isso./ <sup>52</sup> (E5)	-Instrumento de legitimação da ação do diretor perante o conselho geral.
	E acho que contribuiu (...) para uma postura diferente dos órgãos, com um maior diálogo e uma maior partilha e participação. / <sup>15</sup> (E.E.)	-Postura diferente dos órgãos relativamente à ação da escola.

### Utilização dos resultados da AEE

#### CATEGORIA J: Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo</b>	Na avaliação externa que foi feita a questão da sala de aula é um dos pontos fracos. Aquilo que o diretor pediu aos departamentos foi que no seu plano de ação tivessem presentes a questão da chamada supervisão./ <sup>58</sup> E aquilo que fizemos este ano foi promover uma ação de formação no agrupamento em torno da supervisão. A ação envolveu 25 pessoas, coordenadores de departamento e diretores de turma./ <sup>59</sup> (E1)	-Formação em supervisão em conformidade com um dos pontos fracos apontados pela AEE
	Relativamente à “inexistência de ações de supervisão interna da prática letiva” embora se fale nisso, não foi feito ainda. Penso que talvez para o próximo ano será lançado isso através dos coordenadores. Este ano estamos a ter ações de formação, pois o acompanhamento tem de ser feito sabendo-se como se vai acompanhar./ <sup>35</sup> (E3)	
	Quanto à “inexistência de ações de supervisão interna da prática letiva dos professores” isto aqui é que é um aspeto	

	<p>complicado. (...) Nós, neste momento, estamos a trabalhar nisto, já existem docentes que no trabalho que têm de fazer para a formação têm de ir às salas uns dos outros. Portanto as pessoas já estão a aceitar isto, já é um começo, pois existem pessoas que habitualmente não queriam lá ninguém./48 <b>(E4)</b></p>	
	<p>Relativamente à “inexistência de ações de supervisão interna da prática letiva dos professores” o próprio modelo de avaliação de professores depois impôs a supervisão pedagógica, e há pessoas que frequentaram a ação de formação específica para a supervisão interna da prática letiva dos professores./54 <b>(E5)</b></p>	
	<p>A articulação entre os docentes já estava a ser implementada. Temos tido boas práticas de articulação entre os docentes entre o 1º ciclo e o 2º ciclo, os resultados das provas aferidas do 4º ano são vistas em conjunto pelos professores do 4º e do 5º ano, os resultados das provas aferidas do 6º ano são vistas pelos professores do 6º e do 7º ano para verem onde os alunos falharam. Portanto isto estava a ser feito na ocasião da AEE./138 <b>(E1)</b></p>	
	<p>Quanto à “articulação entre os docentes” as reuniões continuam a ser as mesmas, mas isso depende e parte muito das pessoas. Por muitas reuniões que haja não quer dizer que exista partilha e essa articulação. Mas pronto, com as reuniões que passámos a ter de articulação curricular, penso que já há uma articulação. No 1º ciclo não conheço essa realidade./37 <b>(E3)</b></p>	
	<p>No que se refere ao “reduzido impacto das reuniões entre os docentes que lecionam o mesmo nível/disciplina na diversificação das metodologias implementadas em sala de aula” são coisas que levam o seu tempo, e acredito que existem pessoas que têm aquela linha de trabalhar, e por muito que nas reuniões se tente é complicado./40 Mas foram tomadas medidas, nomeadamente, as reuniões de articulação curricular que ocorrem semanalmente. Agora existem pessoas que resistem mais à inovação./41 <b>(E3)</b></p>	<p>-Reforço das práticas de articulação entre os docentes em conformidade com os resultados da AEE.</p>
	<p>Por exemplo, no que se refere à “articulação entre os docentes” isto está posto em prática. Já se tinha começado, mesmo antes da AEE, nós tivemos uma reunião preparatória antes da AEE, ainda no período antes de se ir de férias e mesmo no período pós férias. A AEE foi em Outubro e nós, em Junho/Julho e em Setembro, já tínhamos definido um conjunto de ações preparatórias para colocar em prática a articulação curricular./42 <b>(E4)</b></p>	
	<p>A escola promoveu reuniões de articulação vertical e horizontal, e obrigou as pessoas de certa forma a repensar neste tipo de vantagens. Isso foi importante e isto nunca tinha existido antes. /65 <b>(E5)</b></p>	
	<p>Quanto ao “reduzido impacto das reuniões entre os docentes na diversificação das metodologias implementadas em sala de aula”, o diretor neste caso o que fez foi introduzir um tempo não letivo chamado RAC (reuniões de articulação curricular) que tentou colmatar esta falha. Não sei se essas reuniões são todas proveitosas ou não. /73 <b>(E5)</b></p>	
	<p>Quanto à “aplicação de matrizes e testes comuns e a monitorização da aplicação dos critérios de avaliação” atualmente a aplicação das provas aferidas internas obrigaram à existência de matrizes e testes comuns. Este trabalho de aplicação das provas aferidas internas foi consequência da AEE. /139 <b>(E1)</b></p>	<p>-Aplicação de provas aferidas internas em consequência da AEE.</p>
	<p>No que se refere a não ser uma “prática generalizada a</p>	

	<p>aplicação de matrizes e testes comuns e a monitorização da aplicação dos critérios de avaliação” agora, com a aplicação das provas de aferição interna, isso já se faz. Começou-se a fazer o ano passado e continuou este ano. /66(E5)</p>	
	<p>Quanto ao aspeto “não é uma prática generalizada a aplicação de matrizes e testes comuns e a monitorização da aplicação dos critérios de avaliação” a publicação e o dar conhecimento das matrizes já o fazemos, e penso que o começámos a fazer a partir da AEE. /38 (E3)</p>	-Aplicação de matrizes e comuns em conformidade com a AEE.
	<p>A “aplicação de matrizes e de testes comuns e a monitorização da aplicação dos critérios de avaliação” isto também já estava a ser implementado./45 (E4)</p>	
	<p>Ainda no que se refere à supervisão, sei que o diretor o ano passado foi assistir a aulas de pessoas que não tinham pedido aulas assistidas. Ele na altura decidiu de forma aleatória, e foi uma experiência para verificar a reação das pessoas. Sei de colegas que acharam interessante, mas sei de outras que não acharam piada nenhuma. /61 (E5)</p>	-Observação pelo diretor das aulas de alguns docentes .
<b>J.2 Medidas adotadas na organização e gestão</b>	<p>(...) no que se refere ao pessoal não docente estamos a fazer, desde que cá cheguei, uma aposta muito grande ao nível da formação interna. /141 (E1)</p>	
	<p>E essa formação interna passa por reuniões periódicas do pessoal não docente com o diretor, passa por reuniões periódicas com a coordenadora do pessoal, em que é aplicado a esse pessoal não docente a chamada análise SWOT e depois é discutida. /142 (E1)</p>	
	<p>Tem havido, também, alguma formação externa mais específica e o desafio para este ano civil é que seja produzido pelos assistentes operacionais um manual de ética com atitudes e comportamentos e o que se deve fazer. Foi nomeada uma equipa para a construção desse manual, e depois a discussão desse manual será acompanhada também por um analisar dos direitos e dos deveres dos funcionários. A mesma coisa foi pedida para os serviços administrativos. /143 (E1)</p>	-Formação do pessoal não docente através de reuniões periódicas com o diretor para análise SWOT
	<p>Depois aquilo que temos feito internamente é o mover dos funcionários pelos vários sítios, o que tem a ver com a necessidade da polivalência e depois também com a adequação aos vários sítios. /144 (E1)</p>	
	<p>Portanto temos os professores que temos, e os funcionários que temos, e aquilo que é importante é trabalhar com esses professores e com esses funcionários./145 (E1)</p>	
	<p>Relativamente (...) à questão do “pessoal não docente” agora vejo cá mais pessoas, mas não sei pois não estou muito a par disso./52 (E4)</p>	-Maior número de pessoal não docente.
	<p>Quanto ao plano de segurança da escola já foi contratada uma empresa, pois os planos em escolas que têm um número de visitantes superiores a 1000 o plano tem de ser feito por empresa creditada e isso já foi feito. /147 (E1)</p>	
	<p>Quanto à “inexistência de um plano de segurança na escola” estamos a tratar disso. É uma coisa que me tenho debatido pois o plano tem de ser efetuado por uma empresa credenciada. Estamos agora na fase de obter orçamentos de empresas e recrutar empresas que o possam fazer./45 (E3)</p>	-Elaboração do plano de segurança da escola em conformidade com a AEE
	<p>Quanto à “inexistência do plano de segurança da escola” sei que tivemos aí uns exercícios por causa de um suposto incêndio ou um sismo, mas não sei se fazia parte do plano de segurança, mas houve de facto uma série de simulações que têm sido</p>	



	recorrentes ao longo dos anos./53 (E4)	
	Ao nível do “plano de segurança”, isto tem ido muito ao conselho geral, e tem sido uma das principais preocupações dos pais e dos professores. E o diretor já disse que existe uma empresa que será contratada para fazer o plano de segurança. /86 (E5)	
<b>J 3 - Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação</b>	Penso que[a AEE] pressionou a equipa e todos para que olhassem mais para os resultados./155 (E1)	-Maior preocupação do processo de autoavaliação com os resultados escolares (metas)
	Ao nível da organização do próprio processo de avaliação interna a AEE também teve os seus efeitos, os domínios e os fatores da AEE foram importantes para o traçar do processo. /156 (E1)	
	Durante o processo de construção da avaliação interna vimos que precisamos de dar resposta a isto, e então fomos ver se havia ligação entre os nossos documentos organizativos e os domínios da AEE./20 (...)E dar uma resposta rápida ao que nos é pedido, de uma forma mais organizada, numa próxima AEE. /23 É essa a intenção e foi esse o nosso ponto de partida para a construção do nosso esquema de monitorização dos documentos organizativos./24 (E2)	-Isomorfismo mimético com os domínios e os fatores da AEE
	A AEE serviu de base, em alguns aspetos, para ponto de partida de algumas metodologias desenvolvidas na avaliação interna como, por exemplo, os domínios de avaliação na construção dos questionários de satisfação aplicados à comunidade educativa./16 (E2)	-Instrumentos da autoavaliação em conformidade com os domínios da AEE .
E dar uma resposta rápida ao que nos é pedido, de uma forma mais organizada, numa próxima AEE. /23 É essa a intenção e foi esse o nosso ponto de partida para a construção do nosso esquema de monitorização dos documentos organizativos./24 (E2)		

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA K: A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	A iniciativa da avaliação interna partiu da direção, o conselho geral apenas validou essa intenção./68 (E1)	-Iniciativa da direção validada posteriormente pelo conselho geral.
	A iniciativa de desenvolver o processo de avaliação interna partiu da direção, e foi sempre proposto ao conselho geral o qual sempre aprovou e aceitou a iniciativa de avaliação./13 (E3)	
	O diretor tinha um grande objetivo, que era fazer uma avaliação interna para depois se poder aplicar mudanças significativas./2 (E5)	
	A avaliação interna já existia, antes da AEE, pois fez sempre parte da própria filosofia do diretor./11 (E5)	
<b>K.2 Motivos da decisão</b>	E o projeto de intervenção do diretor como dizia na sua parte final estava sujeito a alterações e a sugestões de mudança. (...) nessa conversa que eu tive com todos os departamentos ficou assente a necessidade de avaliarmos aquilo que iríamos fazer. /7 (E1)	-Legitimação das alterações e sugestões de mudança ao projeto do diretor

	<p>Foi por um lado o meu projeto de intervenção, e por outro lado, o princípio de que se não se avalia não se pode melhorar. É esse o princípio.<sup>/66</sup> <b>(E1)</b></p>	
	<p>Logo a seguir aparece o projeto educativo, e um dos pressupostos que assentava o projeto educativo do agrupamento era a sua monitorização. Ou seja o seu acompanhamento e, este acompanhamento, teria de ser feito sempre ao longo do ano, e deveria de existir pelo menos dois momentos para os resultados da respetiva monitorização. <sup>/8</sup> <b>(E1)</b></p>	
	<p>No conselho pedagógico] As seções que apareceram tiveram em conta quais eram as grandes necessidades de trabalhos que nós tínhamos (...) Tínhamos necessidade de trabalhar olhar para os resultados dos alunos e para a forma como é que o projeto educativo estava a ser implementado.<sup>/74</sup> <b>(E1)</b></p>	
	<p>(...) não vejo outra forma de nós procedermos à avaliação interna do agrupamento que não seja através da avaliação e monitorização do Projeto Educativo. <sup>/43</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>Nós temos de verificar se estamos a conseguir cumprir aquilo a que nos propusemos todos. Todos os elementos do agrupamento. Se assim é então temos de monitorizar o documento funcional, para chegar á concretização das metas do Projeto Educativo, que é o Plano Anual de Atividades. <sup>/45</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-A necessidade de monitorização dos resultados dos alunos e das metas do PEE -ao serviço da conformidade com a avaliação do projeto do diretor</p>
	<p>Sim ao nível da monitorização do projeto educativo o que interessa, no fim de contas, é a melhoria dos resultados, é acabar com as discrepâncias que havia entre os diversos departamentos.<sup>/17</sup> <b>(E4)</b></p>	
	<p>Fiz parte da direção durante dois anos, era assessora do diretor, e na ocasião o projeto educativo já contemplava a avaliação interna.<sup>/1</sup> <b>(E5)</b></p>	
	<p>O diretor tinha um grande objetivo, que era fazer uma avaliação interna para depois se poder aplicar mudanças significativas.<sup>/2</sup> Foi feita uma avaliação diagnóstica, na altura, [em 2009, antes da realização da AEE] para verificar o que estaria melhor e o que estaria menos bem. E com base nisso, ele fez o seu projeto de intervenção que tem algumas metas e alguns objetivos e que ele tenta, de uma forma ou doutra, com algumas alterações, seguir e implementar de forma a fazer essas mudanças.<sup>/3</sup> <b>(E5)</b></p>	
	<p>[foi questionado os motivos da opção por avaliar as dimensões “cultura de escola”, “clima do agrupamento” e “organização e prestação do serviço educativo”] No ano de 2009/2010 a avaliação interna foi sobretudo para os professores descobrirem como é que as coisas estavam. (...), para não continuarem a dizer mal dos ciclos anteriores, e para mostrarem do 1º ciclo ao 2º ciclo quais são as suas práticas, o mesmo com o pré-escolar e com o 3º ciclo. (...) para saberem como é que se construíam as competências com que os alunos saiam do 1º ciclo para o 2º ciclo e deste para o 3º ciclo. <sup>/22</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Conhecimento da escola para interiorização pelos docentes da necessidade de melhoria condições internas de escolarização. -Estratégia do diretor para criação de alianças e coligações em torno de objetivos comuns.</p>
	<p>Foi por um lado o meu projeto de intervenção, e por outro lado, o princípio de que se não se avalia não se pode melhorar. É esse o princípio.<sup>/66</sup> Numa escola, que tenha ótimos resultados e que tenha boas práticas, há sempre tempo para se fazer melhor, mas para isso tem de se avaliar.<sup>/67</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Necessidade de melhoria dos resultados e práticas.</p>
	<p>É as pessoas, no fim de contas, perceberem que trabalham para um todo e para um fim.<sup>/18</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Necessidade de corresponsabilizar com a existência de um propósito comum na organização educativa.</p>

<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	A iniciativa da avaliação interna partiu da direção, o conselho geral apenas validou essa intenção. <sup>68</sup> (E1)	-Validação da decisão pelo conselho geral
	A iniciativa de desenvolver o processo de avaliação interna partiu da direção, e foi sempre proposto ao conselho geral o qual sempre aprovou e aceitou a iniciativa de avaliação. <sup>13</sup> (E3)	
	No conselho geral (...) O próprio diretor apresentou a sua sugestão [ de incidir autoavaliação na monitorização das metas do PEE e na monitorização do PAA] a qual foi aceite. <sup>19</sup> (E5)	
	Não sei o que se ganhava se fosse uma equipa que saísse fora do conselho pedagógico. <sup>69</sup> (E1)	-A equipa é uma seção do conselho pedagógico.
	(..) o conselho pedagógico sempre o disse desde o início, é um órgão técnico e pedagógico, não é um órgão político. Ou seja as questões pedagógicas são do conselho pedagógico, e as questões políticas são para o conselho geral. <sup>71</sup> E não há nenhum princípio do conselho pedagógico para se imiscuir nos assuntos do conselho geral, nem do conselho geral para se imiscuir nos assuntos do conselho pedagógico. Existe mesmo um separar das águas. <sup>72</sup> (E1)	-Reivindicação do poder do conselho pedagógico relativamente ao conselho geral no âmbito da autoavaliação.
(...) a avaliação interna está a ser trabalhada pelo conselho pedagógico por ser, sobretudo, uma atividade técnica e as questões políticas devem ser deixadas ao conselho geral. <sup>77</sup> (E1)	-Ao conselho pedagógico compete a atividade técnica da autoavaliação e ao conselho geral a dimensão política.	

### CATEGORIA L: A equipa de autoavaliação

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	Não sei o que se ganhava se fosse uma equipa que saísse fora do conselho pedagógico. <sup>69</sup> (E1)	-O envolvimento do conselho pedagógico favorece a assunção do processo pelas estruturas da escola.
	[No conselho pedagógico] Tínhamos necessidade de trabalhar olhar para os resultados dos alunos e para a forma como é que o projeto educativo estava a ser implementado. <sup>74</sup> (E1)	
	A equipa de 2009/2010 estava à margem do conselho pedagógico e necessitava que fosse centrado no órgão pedagógico. O próprio conselho pedagógico, nesse ano, nem sentiu o trabalho que se fez na equipa. Assim é a própria seção do conselho pedagógico que o está a fazer, e os próprios coordenadores de departamento conseguem transmitir depois, aos departamentos e aos grupos, todo o trabalho que está a ser feito. <sup>78</sup> (E1)	-Assegurar o poder da equipa com a sua inclusão em termos da estrutura formal da organização (poder estrutural).
	Depois o critério para designar a atual coordenadora da equipa foi a disponibilidade da pessoa para integrar a equipa, e a própria pessoa manifestou-se. <sup>80</sup> Era a pessoa que tinha mais conhecimentos, mais competência e mais vontade, mais poder de mobilização e agregação. <sup>81</sup> Não foi nada que tivesse a ver com a questão da confiança ou com a desconfiança, mas foi pelas capacidades da pessoa. <sup>82</sup> (E1)	-Escolha da coordenadora devido à capacidade de influência e mobilização dos restantes atores e à sua formação – poder de autoridade (assessora da direção e poder do especialista).
	No início o diretor, em reunião da direção, referiu que tinham de pensar numa pessoa que fosse responsável pelo processo de avaliação interna, porque não podia ser ninguém da direção, um assessor ou subdiretor e, na ocasião, eu estava a fazer a parte curricular do mestrado e ofereci-me. E a oferta foi aceite. <sup>113</sup> (E2)	
(...) a avaliação interna está a ser trabalhada pelo conselho pedagógico por ser, sobretudo, uma atividade técnica e as questões políticas devem ser deixadas ao conselho geral. <sup>77</sup>	-Enquanto atividade técnica e pedagógica deve ser desenvolvida pelo	

	<p><b>(E1)</b>          (...) o conselho pedagógico sempre o disse desde o início, é um órgão técnico e pedagógico, não é um órgão político. Ou seja as questões pedagógicas são do conselho pedagógico, e as questões políticas são para o conselho geral.<sup>/71</sup> E não há nenhum princípio do conselho pedagógico para se imiscuir nos assuntos do conselho geral, nem do conselho geral para se imiscuir nos assuntos do conselho pedagógico. Existe mesmo um separar das águas.<sup>/72</sup> <b>(E1)</b></p>	conselho pedagógico.
	<p>Depois, eu não tive propriamente influência na constituição da equipa, eu recebi as pessoas.<sup>/114</sup> (...) e depois dentro do conselho pedagógico o diretor propôs uma reorganização em seções, e a mim calharam-me os dois encarregados de educação e as duas coordenadoras.<sup>/116</sup> Eu sei que há equipas que são convidadas na totalidade, há equipas que o diretor escolhe o coordenador e este escolhe os elementos da equipa, mas nesta escola foi assim.<sup>/117</sup> <b>(E2)</b></p>	-A organização das seções do conselho pedagógico.  -Garantir o poder de influência da equipa através dos coordenadores de departamento.
	<p>Não sei quais foram os critérios pois foi uma decisão do nosso diretor que designou a equipa. O conselho geral não efetuou nenhuma recomendação para a constituição da equipa.<sup>/54</sup> <b>(E3)</b></p>	-Ausência de recomendação do conselho geral para a designação da equipa.
<b>L.2 Composição da equipa</b>	<p>Os pais tivemos o cuidado de alocá-los à avaliação interna.<sup>/76</sup> <b>(E1)</b></p>	-Representação dos pais na equipa -conformidade com os resultados da AEE
	<p>Em relação à equipa em si, pois eu não a escolhi. Passei a integrar a nova organização do conselho pedagógico, pois como coordenadora da equipa faço parte do mesmo, e depois dentro do conselho pedagógico o diretor propôs uma reorganização em seções, e a mim calharam-me os dois encarregados de educação e as duas coordenadoras.<sup>/116</sup> <b>(E2)</b></p>	-A equipa é composta por três docentes e dois encarregados de educação.
	<p>A avaliação interna, nessa ocasião, [em 2009, antes da realização da AEE] foi constituída uma equipa que era liderada por uma adjunta do diretor. E essa equipa desenvolveu algumas reuniões, aplicou questionários e fez grupos de trabalho, o que permitiu fazer essa avaliação interna.<sup>/4</sup> <b>(E5)</b></p>	-A equipa de autoavaliação em 2009 coordenada por uma adjunta do diretor.
	<p>Eu que tinha conhecimentos também não disse nada, pois senti-me um pouco desconfortável, uma vez que tinha trabalhado naquilo. Na ocasião estava na direção e também estava no conselho geral e isso deixava-me numa posição desconfortável, pois não queria comentar aquilo que também tinha estado a fazer. Pois fiz parte da equipa que constituiu os documentos da avaliação.<sup>/35</sup> <b>(E5)</b></p>	-Dependência da equipa de autoavaliação de 2009 da direção
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	<p>(...) essa equipa [em 2009, antes da realização da AEE] desenvolveu algumas reuniões, aplicou questionários e fez grupos de trabalho, o que permitiu fazer essa avaliação interna.<sup>/4</sup> <b>(E5)</b></p>	-Realização e reuniões e aplicação de questionários pela equipa de 2009
	<p>[a monitorização dos resultados do PEE e a monitorização da execução do PAA] Foram considerados que eram os pontos mais fracos dentro de tudo aquilo que foi avaliado no ano de 2009/2010.<sup>/15</sup> <b>(E5)</b></p>	-Monitorização das metas do PEE e a monitorização da execução do PAA pela atual equipa.
	<p>E em relação aos resultados vimos logo que era um dos pontos fracos e que era aí que teríamos de atacar no ano seguinte.<sup>/17</sup> Que era necessário efetuar uma monitorização mais efetiva de resultados, e a aferição que é feita ao nível de disciplina. E acho que isto tem dado bons resultados. <sup>/18</sup> <b>(E5)</b></p>	-Monitorização dos resultados escolares ao nível de disciplina pela atual equipa.

	<p>Nós fizemos reuniões com os departamentos todos, em que explicamos às pessoas o que se pretendia fazer, porquê, como e qual a intenção. Não há uma insistência constante, pois as pessoas têm tantas reuniões que nós não podemos andar sempre a referir: - estamos aqui e não se esqueçam que o PEE é extremamente importante. Isso vai sendo reforçado em várias reuniões de diferentes pontos de vista e por diversos caminhos. Mas lá está a cultura tem de evoluir. /<sup>123</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Reuniões da equipa atual com os diversos departamentos para divulgação dos objetivos</p>
	<p>Este ano o relatório do plano anual de atividades já é da responsabilidade dos outros dois elementos docentes da equipa. Eu apenas tenho a responsabilidade de finalizar o relatório de avaliação interna. (...)/<sup>142</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>- Realização do relatório do PAA da responsabilidade dos outros docentes da equipa</p>
	<p>Eu apenas tenho a responsabilidade de finalizar o relatório de avaliação interna. (...)/<sup>142</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>- Realização pela coordenadora do relatório de avaliação interna.</p>
	<p>Sendo que este ano não somos só nós a fazer essas tarefas, mas vamos ter uma equipa a fazer o tratamento e a análise dos resultados dos alunos, e vamos ter também outros docentes a fazer a inserção dos dados dos questionários dos pais em suporte de papel na base dos questionários. Portanto estamos a alargar as funções. Digamos que estamos a optar por aquilo que eu optei primeiro dentro da equipa./<sup>142</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Alargamento e divisão das tarefas da equipa a outros docentes (tratamento de dados dos resultados dos alunos e inserção de dados dos questionários dos pais)</p>
	<p>E a equipa está disponível para ajudar no que for necessário e tem envolvido os professores no processo./<sup>56</sup> O mesmo tem acontecido com o pessoal não docente, os pais e os alunos. <b>(E3)</b></p>	<p>-Disponibilidade da equipa para o acompanhamento e envolvimento dos diferentes atores no processo.</p>
	<p>O envolvimento pode ser sempre maior e mais continuado, mas dentro das limitações não foi possível efetuar mais./<sup>97</sup> A equipa tem envolvido os encarregados de educação, tem pedido a todos os atores que se pronunciem e tem sido, por vezes, um bocado chata a pedir, e a pedir, elementos./<sup>98</sup> Na escola o processo de autoavaliação envolveu, os pais, os professores e os funcionários houve reuniões da equipa com todos estes elementos./<sup>99</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Envolvimento dos diversos atores da comunidade por parte da equipa</p>
	<p>Este [a avaliação do plano anual de atividades] é um documento que exige mais a participação, ou melhor, depende absolutamente da participação dos responsáveis pelas atividades./<sup>46</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Avaliação das atividades do PAA efetuada pelos responsáveis pelas atividade.</p>
	<p>Quanto ao “melhorar o conhecimento do projeto educativo do agrupamento, pelos funcionários” estamos a tratar disso. Foi uma das questões que lhes foi colocada nas reuniões de discussão da avaliação interna. Pois uma das questões era o desconhecimento do projeto educativo em que tinham uma percentagem de insatisfação que era preocupante. Os funcionários deram sugestões. E em julho, ou no início de setembro vamos fazer uma sessão em que vamos trabalhar o projeto educativo. /<sup>90</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Reuniões da equipa com o pessoal não docente para discussão da autoavaliação.</p>
	<p>A equipa tem tido uma posição muito positiva. Os seus elementos não são muito metedidos, avaliam de facto o trabalho que é feito, apresentam as suas conclusões e estas são transmitidas, e as pessoas depois discutem essas conclusões./<sup>66</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Apresentação pela equipa dos resultados da autoavaliação.</p>
	<p>A influência da equipa na escola é mais visível quando fazem a apresentação dos resultados do seu trabalho na escola. Parece-me que, no dia-a-dia, as pessoas não estão muito</p>	

	preocupadas com o trabalho da equipa, pois como não a entendem com um carácter persecutório. Apenas se preocupam com o trabalho da equipa quando têm resultados e os discutem./ <sup>69</sup> (E4)	
	A forma como a reunião[ na discussão dos resultados da avaliação interna] foi dinamizada acho que no meu grupo funcionou bem, pois apostou-se num ou dois dinamizadores que encaminharam a discussão, mas deixaram espaço para que todos os colegas se pronunciassem, e deixaram, nomeadamente, questões mais relacionadas com o 1º ciclo e do pré-escolar, e depois questões mais relacionadas com o 1º ciclo, e depois transmitimos as nossas conclusões a nível de todos os ciclos de ensino./ <sup>80</sup> Sinto que estes momentos são importantes para as pessoas perceberem que fazem parte de um processo educativo que começa no pré-escolar e vai até ao 9º ano./ <sup>81</sup> (E4)	-Promoção de reuniões com docentes dos diferentes ciclos de ensino para análise dos resultados da monitorização do projeto educativo.
	As reuniões, com vários grupos de trabalho, para análise dos resultados da monitorização do projeto educativo, também foram muito importantes. Pois as pessoas sentiram que a sua opinião era importante, e que tinham recebido o feedback do trabalho que fizeram, e também que podiam dar sugestões de melhoria. Acho que foi muito importante, pois até aí o envolvimento das pessoas tinha sido apenas no preenchimento dos vários documentos./ <sup>101</sup> (E5)	
	[Como elemento da equipa de autoavaliação] Participei na elaboração do guião do questionário para os pais. Acho importante a participação dos pais até para se perceber até que ponto os pais conhecem e desconhecem, e o que é preciso fazer para diminuir o desconhecimento. Aquilo que participei foi na elaboração do guião, e acho que o meu trabalho foi uma mais-valia./ <sup>24</sup> (E.E.)	-Contributo do encarregado de educação elemento da equipa na conceção dos questionários a serem aplicados aos pais.
	Acho que o meu contributo foi mais uma mais-valia enquanto mãe. Eu não estive na equipa enquanto técnica. Pois tenho conhecimentos na área. Mas o meu contributo foi mais enquanto mãe para sentir as dificuldades que eu sentia enquanto mãe e enquanto responsável dos pais na escola onde o meu filho está. E os conhecimentos que eu tinha puderam ser aplicados em termos de guião para depois serem trabalhados./ <sup>26</sup> (E.E.)	-Participação dos pais entendida como uma mais-valia para o processo.
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	Penso que a equipa tem influência no agrupamento, pois a equipa apresentou, por exemplo, os resultados da avaliação que foi feita em conselho pedagógico e eu também convidei a coordenadora da equipa a apresentar os resultados a nível do conselho geral./ <sup>90</sup> (E1)	-Poder de influência devido ao seu poder estrutural (autoridade) e ao apoio da direção em termos de visibilidade do trabalho desenvolvido.
	E ao dar-se a visibilidade à coordenadora da equipa está-se a valorizar o trabalho da equipa./ <sup>91</sup> (E1)	
	E [o diretor] ao levar [a coordenadora da equipa] ao órgão máximo, e ao delegar-se nessa pessoa que está a apresentar os resultados, eu penso que isso teria alguma influência nas pessoas que compõem os vários órgãos, pois elas sentem que o próprio diretor coloca num patamar com algum peso, e com alguma dimensão, a questão da avaliação interna. Esse procedimento é uma questão de princípio./ <sup>92</sup> (E1)	
	Penso que alguns professores terão uma imagem da equipa como um conjunto de pessoas que andam a inventar alguma coisa. E centram muito este processo na minha pessoa, quer pela minha forma de estar, quer por ser a coordenadora./ <sup>140</sup> (E2)	-Associação pelos docentes da imagem da equipa à sua coordenadora enquanto assessora da direção.
	(...) são pessoas com alguma experiência, e também com a	-Profissionalização da

	<p>formação adequada, e no caso da autoavaliação até estão a fazê-la, o que é bom que é para não haver uma possibilidade de não estar preparada para fazer essa avaliação. Essa preparação da equipa dá-lhe a competência suficiente para fazer a autoavaliação./<sup>93</sup> (E4)</p> <p>E a maior parte dos colegas que estão na equipa são reconhecidos como capazes para fazer esse trabalho. /<sup>94</sup> (E4)</p> <p>Acho que a equipa sabe muito bem aquilo que pretende e tem lá técnicos com experiência e com capacidades técnicas para o fazer./<sup>25</sup> (E.E.)</p>	<p>equipa assegura a sua influência</p>
	<p>Acho que no início a equipa era vista com um carácter fiscalizador e agora já é vista mais como uma forma de melhorar. Isto é uma evolução da mentalidade, e é difícil mudar estas mentalidades./<sup>102</sup> (E5)</p>	<p>-A função de controlo e de prestação de contas associada ao trabalho da equipa.</p>
	<p>A equipa tem influência na escola porque, aquando a divulgação dos resultados, torna-se o espelho daquilo que é o trabalho dos professores. Quando é feita a divulgação dos resultados as pessoas sentem-se implicadas na forma como isso pode valorizar a sua própria prática./<sup>103</sup> (E5)</p>	<p>-Grupo de influência em consequência da posse de informação acerca do trabalho dos docentes.</p>
	<p>A equipa tem influência nas pessoas pela presença, pelo acompanhamento, e pelo aconselhamento, e não pelo aspeto avaliativo./<sup>57</sup> (E3)</p>	<p>-Poder de influência da equipa em consequência do seu papel de acompanhamento e apoio.</p>
<b>L 5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas</b>	<p>Não sei o que se ganhava se fosse uma equipa que saísse fora do conselho pedagógico./<sup>69</sup> (E1)</p>	<p>-Independência da direção no plano da atitude, embora no plano da ação exista essa dependência.</p>
	<p>E foi dito ao conselho pedagógico, e ao conselho geral que o diretor queria que a avaliação fosse o mais transparente possível./<sup>93</sup> Portanto a equipa tem toda a liberdade para questionar, e se quiser pedir a colaboração da direção podia perfeitamente pedir. Mas a direção não queria condicionar. E seria a equipa a apresentar os resultados ao conselho geral, assim como em relação aos resultados do plano anual de atividades./<sup>95</sup> (E1)</p>	
	<p>A Direção de forma alguma definiu prioridades para a avaliação interna. Quando digo definiu, estou a referir-me à direção ter dito à equipa de avaliação: -vocês têm de avaliar isto, isto e isto. Não houve essa diretiva, isso não existiu./<sup>40</sup> (E2)</p>	
	<p>Este tipo de acompanhamento [resultados escolares] é feito pela equipa, mas porque eu sou assessora da direção e então tenho facilidade em fazer esse acompanhamento direto. /<sup>65</sup> Se em anos posteriores, o coordenador da equipa de avaliação interna for completamente externo não terá essa facilidade, e terá de fazer esse acompanhamento de uma forma mais administrativa. Pois, vai ter de agendar e perguntar para ter acesso aos dados, e eu não tenho de agendar o que é um fator facilitador. /<sup>69</sup> (E2)</p>	
	<p>A avaliação interna, nessa ocasião, [em 2009, antes da realização da AEE] foi constituída uma equipa que era liderada por uma adjunta do diretor.(...) /<sup>4</sup> (E5)</p> <p>A equipa de 2009/2010 estava um bocado à margem, e ainda por cima era uma equipa que estava assente no órgão de gestão, pois tinha uma pessoa a coordenar a equipa que era da gestão. E penso que ai essa pessoa estava a mais, porque estando a gestão na autoavaliação pode condicionar essa avaliação. Portanto afastar a gestão desse processo pode ter aspetos negativos mas torna as coisas transparentes, e não queria que houvesse nenhum condicionamento. /<sup>79</sup> (E1)</p>	<p>-Dependência da equipa relativamente à direção (poder estrutural).</p>

	Houve sempre a postura de que o plano de melhoria é da responsabilidade da direção. Portanto a equipa de avaliação avalia e depois a direção define o plano de melhoria./ <sup>38</sup> (E2)	-Liderança do diretor no processo de melhoria.
	Tanto que, quer no relatório final do Plano Anual de Atividades, quer no relatório final de execução do PEE, a equipa faz simplesmente recomendações, pois tudo o que tem a ver com melhoria é pensado e definido pelo diretor./ <sup>39</sup> (E2)	
	No entanto, a equipa de avaliação interna, ou até uma pessoa externa que analise com alguma atenção os documentos organizativos do agrupamento verá, certamente, quais são os vetores de ação deste diretor, e consequentemente da sua equipa./ <sup>41</sup> (E2)	
	Portanto não houve uma diretiva do diretor mas, no entanto, os documentos organizativos são muito orientadores em relação à intenção da direção. E como tal, nós temos que avaliar se os projetos que esta direção construiu estão a ser eficazes ou não, e se estamos a conseguir as metas que foram definidas./ <sup>42</sup> (E2)	-Conformidade do trabalho da equipa de autoavaliação à avaliação das metas do projeto de intervenção do diretor .
	Suponho que a equipa desenvolve o seu trabalho de forma independente, mas deve estar norteada e ter uma série de orientações precisas, pois de facto existem uma série de vetores estratégicos e de problemas que foram definidos, discutidos e aceites. Mas suponho que depois o trabalho da equipa, nesse acompanhamento, decorre de forma independente com alguma proximidade à gestão./ <sup>70</sup> (E4)	
	A equipa desenvolve o seu trabalho de forma independente, mas não sei se é visto como tal. Julgo que é visto por alguns como independente, mas por outros não. É natural que assim o seja./ <sup>118</sup> (E2)	-Conceção, por alguns docentes, da equipa como dependente da direção.
	Suponho que a equipa desenvolve o seu trabalho de forma independente, mas deve estar norteada e ter uma série de orientações precisas, pois de facto existem uma série de vetores estratégicos e de problemas que foram definidos, discutidos e aceites. Mas suponho que depois o trabalho da equipa, nesse acompanhamento, decorre de forma independente com alguma proximidade à gestão./ <sup>70</sup> (E4)	-Ação da equipa norteada pelo PEE e pelos objetivos estratégicos da direção.
<b>L.6 Formação</b>	[A coordenadora] Era a pessoa que tinha mais conhecimentos, mais competência (...)/ <sup>81</sup> (E1)	-Formação em avaliação de escolas por parte da coordenadora.
	E depois tem também a ver com o facto dos outros dois elementos da equipa já se sentirem mais à vontade, pois são pessoas que não tinham qualquer tipo de formação não faziam qualquer ideia do que era a filosofia de avaliação interna, o que é que se pretendia com a avaliação, as metodologias de trabalho(...), e isso foi um dos principais motivos que levou ao atraso do processo./ <sup>74</sup> (E2)	-Formação dos elementos da equipa pela coordenadora.
<b>L.7 Motivação/satisfação</b>	Penso que a equipa que foi constituída é uma equipa que é muito profissional. E depois, também, acredita que pode haver mudança interna, e se as pessoas quiserem, apesar de haver muitas condicionantes, porque existem muitas condicionantes, pode-se fazer melhor e pode-se estar a trabalhar numa escola de uma forma mais feliz. E penso que atualmente a questão da felicidade e do bem-estar é muito importante./ <sup>96</sup> (E1)	-A profissionalização da equipa e a crença na possibilidade de mudança interna.



	Quem, em qualquer escola, esteja associada à avaliação interna tem de gozar de uma característica fundamental que é a esperança e de outra que é a perseverança. Temos de acreditar. A equipa pensa que devagarinho vamos ao longe e havemos de conseguir pela persistência convencer as pessoas que nós só melhoramos se nos autoavaliarmos, e se admitirmos as nossas falhas e percebermos os nossos pontos fracos. E não são só os constrangimentos, são os nossos pontos fracos em determinados aspetos. / <sup>131</sup> (E2)	
	E são pessoas com disponibilidade para viver a escola e pensar a escola. E pensar a escola é importante. / <sup>105</sup> (E5)	
	São pessoas que tem formações adicionais que lhes permitem fazer isso. / <sup>106</sup> (E5)	
	Eu tinha interesse em participar na equipa, pois para já gosto de projetos novos, e tinha terminado o projeto que me tinham proposto no ano anterior, que era a organização e a construção do projeto curricular do agrupamento. E como gosto de desafios novos propus-me para coordenar a equipa, porque tinha alguma formação, pois tinha a parte curricular feita, e tinha algum interesse pela área, e achei que poderia ser uma mais-valia para o agrupamento. / <sup>115</sup> (E2)	-Por parte da coordenadora a formação em administração escolar e o interesse pelas inovações.
	É a motivação de todos nós, que é a melhoria em consequência da avaliação. E a avaliação é um processo constante que pode ser melhorado, mas não deve ser abandonado. / <sup>58</sup> (E3)	-A melhoria através da avaliação.
	A expectativa da melhoria dos resultados. / <sup>104</sup> (E5)	-A melhoria dos resultados escolares.

### CATEGORIA M: Os domínios e os campos de análise da autoavaliação

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	[No ano de 2009/2010] Optamos pela “cultura de escola”, porque aquilo que existe nas escolas é uma cultura dos grupos disciplinares, ainda não existe uma cultura dos departamentos, e muito menos existe cultura de ciclo, ou cultura de escola. Essa cultura de escola era para que as pessoas sentissem e se apercebessem como é que as pessoas se viam uma às outras dentro dos diferentes ciclos. / <sup>24</sup> (E1)	-Necessidade de conhecimento das condições internas da organização como motivo da opção pelo referencial de 2009.-
	(...) a questão da cultura de escola tem a ver para que as pessoas passassem a perceber, primeiro, como funcionavam e como estavam e depois, de que essa cultura existe e até persiste, mas se for trabalhada pode ser mudada. / <sup>25</sup> (E1)	
	O “clima” tinha a ver como é que as coisas funcionavam. Com as confianças e desconfianças que havia a nível de pares, com as confianças e desconfianças que havia a nível de departamento, e com as confianças e desconfianças que havia em relação à escola sede. / <sup>26</sup> (E1)	
	A “organização e prestação de serviço educativo” tinha a ver com a facto de sabermos a organização que tivemos, até 2009, e se a organização que lhes era proposta, a partir de 2009, quais eram as potencialidades que ela tinha, e os pontos fracos e as entropias que poderia ter. / <sup>28</sup> (E1)	
	(...) se o serviço educativo que íamos prestar a esta comunidade educativa era o mais adequado ou não, pois havia, e penso que ainda há, uma grande desconfiança em relação aos alunos. / <sup>29</sup> (E1)	
	[No ano de 2010/2011] Os vetores do PEE têm a ver com o	Os vetores e as metas do

<p>que nos queríamos centrar. A fonte de inspiração foi a escola e o meio onde ela vive. Se fosse outra escola que tivesse ótimos resultados e não houvesse os problemas disciplinares que esta escola tem tido ao longo dos anos, em que o recurso ao procedimento disciplinar é o pão nosso de cada dia, e não resolve nada. E o diretor pensava, e pensa, que não pode haver resultados positivos se não houver boas atitudes e bons comportamentos. E portanto o projeto educativo foi feito de modo a centrar-nos em tudo, para que haja mais participação e mais diálogo e para que as atitudes e os comportamentos sejam de facto melhoradas. Portanto os vetores tiveram essencialmente a ver com isto.<sup>/39</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>E isso, também, tem a ver com coisas muito concretas, com metas para vermos se foi ou não foi atingido. <sup>/40</sup> É importante haver um número e uma referência, pois se fosse uma coisa vaga nunca se saberia se foi ou não atingido.<sup>/41</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>PEE como referentes da autoavaliação - aferição da melhoria dos resultados escolares e melhoria das atitudes e comportamentos</p>
<p>Assumo que alguns dos vetores têm metas muito elevadas, mas foi também propositado.<sup>/42</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>A avaliação interna incide no PEE, que é o documento orientador, e penso que as pessoas entendem o PEE como o projeto do agrupamento. O PEE esteve em discussão e as pessoas tiveram tempo para emitir opiniões.<sup>/21</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Acho que é importante avaliar o projeto educativo para sabermos se os objetivos foram cumpridos ou não e o porquê.<sup>/34</sup> <b>(E.E.)</b></p>	<p>As metas foram definidas tendo, também, como base o meu projeto de intervenção, pois ele também já estava definido com metas.<sup>/44</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Os problemas e as metas do PEE são o reflexo do projeto de intervenção do diretor -conformidade do PEE com o projeto do diretor</p>
<p>Os problemas [do Projeto Educativo] são as questões básicas que têm de ser resolvidas, porque algumas não existem e outras são travões ao progresso.<sup>/53</sup> Os problemas do Projeto Educativo resultaram do diagnóstico efetuado no ano de 2009/2010, e do projeto de intervenção do diretor que já os tinha identificado quando apresentou a sua candidatura. O diretor é a cabeça pensante deste projeto educativo. <sup>/54</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>E não lhe chamar propriamente uma avaliação interna, mas ser uma coisa mais específica e mais prática, e que pretendia que fosse mais entendida pelos professores, pelos funcionários e até pelos próprios pais, começando pela associação de pais.<sup>/25</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>- Escolha do PEE como referencial da autoavaliação dada a necessidade de compreensão dos documentos orientadores pelos diferentes atores.</p>
<p>O meu projeto de intervenção também tinha metas definidas, mas as do projeto educativo foram definidas no sentido de melhorar o meu projeto de intervenção.<sup>/47</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>O meu projeto de intervenção também tinha metas definidas, mas as do projeto educativo foram definidas no sentido de melhorar o meu projeto de intervenção.<sup>/47</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Monitorização das metas do PEE permitem a melhoria do projeto de intervenção do diretor.</p>
<p>A questão dos vetores estratégicos não é usual em Portugal, mas é uma prática importada dos países anglo-saxónicos em que, têm um planeamento estratégico onde estão incluídos vários documentos para longos períodos de tempo, normalmente, quatro a cinco anos e há uma importação da organização empresarial para o funcionamento das escolas, com a definição de uma missão, de valores, da identificação de problemas e de vetores estratégicos de ação para a resolução destes problemas.<sup>/56</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>Os vetores são o caminho para a resolução dos problemas. Por exemplo, para o problema a “escassa socialização e débil formação cívica dos alunos” para resolver este problema nós temos o vetor estratégico nº1 que passa por reduzir o</p>	<p>-Integração de uma prática por isomorfismo com as organizações empresariais -valorização das metas quantificáveis, numa lógica de planeamento racional.</p>

	<p>“abandono escolar e curricular”./<sup>57</sup> (E2)</p> <p>[a monitorização dos resultados do PEE e a monitorização da execução do PAA] Foram considerados que eram os pontos mais fracos dentro de tudo aquilo que foi avaliado no ano de 2009/2010./<sup>15</sup> (E5)</p> <p>E em relação aos resultados vimos logo que era um dos pontos fracos e que era aí que tínhamos de atacar no ano seguinte./<sup>17</sup> Que era necessário efetuar uma monitorização mais efetiva de resultados, e a aferição que é feita ao nível de disciplina. E acho que isto tem dado bons resultados. /<sup>18</sup> (E5)</p>	<p>-Monitorização dos resultados escolares em consequência dos pontos fracos identificados na autoavaliação de 2009/2010.</p>
<b>M.2 Influência da AEE</b>	<p>As dimensões da avaliação interna nesse ano [2009/2010] não tiveram nada a ver com a AEE. /<sup>23</sup> (E1)</p>	<p>-Ausência de influência da AEE nas dimensões objeto da autoavaliação em 2009.</p>
	<p>A AEE não julgo que tenha influência na avaliação interna. /<sup>16</sup> (E2)</p>	<p>-Ausência de influência da AEE na decisão de monitorização do PEE.</p>
	<p>[Atualmente] Ao nível da organização do próprio processo de avaliação interna a AEE também teve os seus efeitos, os domínios e os fatores da AEE foram importantes para o traçar do processo. /<sup>156</sup> (E1)</p>	
	<p>A AEE serviu de base, em alguns aspetos, para ponto de partida de algumas metodologias desenvolvidas na avaliação interna como, por exemplo, os domínios de avaliação na construção dos questionários de satisfação aplicados à comunidade educativa./<sup>16</sup> (E2)</p>	
	<p>Em segundo lugar, essas áreas incluem posteriormente os problemas e vetores do projeto educativo. Portanto nós conseguimos incluir cada um dos problemas e vetores em cada um dos domínios da avaliação externa. E, assim, conseguimos fazer um cruzamento e dar resposta à avaliação externa./<sup>19</sup> (E2)</p>	
	<p>Durante o processo de construção da avaliação interna vimos que precisamos de dar resposta a isto, e então fomos ver se havia ligação entre os nossos documentos organizativos e os domínios da AEE./<sup>20</sup> (E2)</p>	<p>-Conceção das dimensões de análise e dos instrumentos e de por isomorfismo com os domínios e os resultados da AEE.</p>
	<p>Pegámos no relatório da AEE e em relação ao domínio Resultados, onde temos “Suficiente”, vimos então quais eram os vetores/problemas dos nossos documentos organizativos que nós conseguíamos encaixar neste domínio./<sup>21</sup> (...) Portanto nós conseguimos encontrar uma forma prática que pensamos que é visível para quem está de fora. E nós conseguimos rapidamente ligar o nosso projeto educativo com os domínios da AEE./<sup>22</sup> (E2)</p>	
	<p>A avaliação quando é só feita, por nós, pode ser um bocado tendenciosa, pois só nós próprios é que nos olhamos, e a avaliação externa deu outros olhares para nós tratarmos coisas que se calhar não avaliávamos. E nesse aspeto foi muito positivo e é uma prática que tem estado a ser sempre seguida./<sup>5</sup> (E3)</p>	
	<p>Deu-nos instrumentos e outras referências que nos ajudam na nossa própria avaliação./<sup>29</sup> A AEE veio despertar as pessoas e dar outros instrumentos e outros olhares para a melhoria da avaliação interna./<sup>30</sup> (E3)</p>	
	<p>Suponho que o relatório da AEE teve influência no trabalho da equipa, apesar de parecer que não foi determinante julgo que pesa. /<sup>71</sup>(E4)</p> <p>(...) se influenciou a equipa, ou não, não sei, mas como ela já</p>	

	<p>tinha as suas metas definidas através do projeto educativo suponho que terá ajudado, pois os pontos fracos estão muito à volta daquilo que também está definido no projeto educativo. /<sup>73</sup> (E4)</p> <p>E no nosso caso [a AEE] ajudou, pois a avaliação interna este ano já está a ser feita de uns moldes diferentes, o que pode ter tido por base a avaliação externa. /<sup>96</sup> (E5)</p> <p>Seguimos esta metodologia porque temos necessidade, também, de dar alguma resposta e algum feedback àquela avaliação externa. /<sup>17</sup> (E2)</p> <p>E, em primeiro lugar, ao organizarmos os questionários em função daqueles domínios estamos a verificar se há alguma evolução em relação á avaliação que nós tivemos. /<sup>18</sup> (E2)</p> <p>E dar uma resposta rápida ao que nos é pedido, de uma forma mais organizada, numa próxima AEE. /<sup>23</sup> É essa a intenção e foi esse o nosso ponto de partida para a construção do nosso esquema de monitorização dos documentos organizativos. /<sup>24</sup> (E2)</p>	
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha</b>	<p>O fato de se ter feito um primeiro questionário deu para perceber que existiam questões que se calhar não faziam sentido e que podiam ser apresentadas e trabalhadas de outra maneira. /<sup>27</sup> Com a aplicação do primeiro questionário percebeu-se que não era por ali que a escola melhorava, teria de haver outro tipo de questões mais diretas e que dissessem mais respeito aos pais, e o relatório da AEE serviu também para isso. /<sup>29</sup> (E.E.)</p>	-Melhoria da conceção do questionário a aplicar aos pais em consequência da AEE e da prática de autoavaliação.
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	<p>Esse diálogo teria por trás uma coisa muito concreta que eram as metas, que passaram a constar no projeto educativo, ou seja temos estes resultados e vamos ver se no final de quatro anos atingimos outros resultados, ou então temos resultados intermédios. /<sup>14</sup> (E1)</p> <p>(...) não vejo outra forma de nós procedermos à avaliação interna do agrupamento que não seja através da avaliação e monitorização do Projeto Educativo. /<sup>43</sup> (E2)</p> <p>Existem outras que são compensadoras, que enriquecem, mas se o Projeto Educativo do Agrupamento é a visão para aquilo que nós pretendemos obter, através da definição de uma missão que é a nossa, nós não podemos de forma alguma não avaliar o que está definido nesse documento orientador e fundamental de qualquer organização educativa. Portanto a razão fundamental do acompanhamento minucioso do Projeto Educativo é essa. /<sup>44</sup> (E2)</p> <p>A avaliação interna incide no PEE, que é o documento orientador, e penso que as pessoas entendem o PEE como o projeto do agrupamento. O PEE esteve em discussão e as pessoas tiveram tempo para emitir opiniões. /<sup>21</sup> Se não as emitiram é porque concordavam com o projeto. Penso que as pessoas guiam a sua prática pelo projeto, pois ele é o fio condutor do nosso agrupamento. Acho que a maioria dos docentes interiorizou o projeto educativo. /<sup>22</sup> (E3)</p>	-As metas quantificáveis do PEE como referente do processo de autoavaliação
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	<p>Os vetores abrangem várias dimensões da escola, mas a sala de aula continua ainda a ser um espaço muito isolado. /<sup>54</sup> No entanto a implementação da estratégia do par pedagógico fez com que, naquele espaço, passa-se a existir outro professor da mesma disciplina, também as extrações fizeram com que o professor tivesse de trabalhar e dialogar com outro professor. /<sup>55</sup> (E1)</p> <p>O nosso processo de autoavaliação não acompanha as práticas</p>	-Quadro de referência do processo de autoavaliação separado da atividade técnica (sala de aula) da escola.

	de sala de aula de forma direta, mas no entanto estamos a criar as condições para que a partir do próximo ano isso aconteça./ <sup>62</sup> (E1)	
	Isso não que dizer que não haja mais cuidado por parte dos departamentos em fazer um acompanhamento e uma monitorização do trabalho desenvolvido pelos professores, mas fora da sala de aula na partilha de documentos e de materiais./ <sup>63</sup> (E1)	
	Não, o processo de avaliação interna não analisa as práticas de sala de aula./ <sup>94</sup> (E2)	
	(...)A sala de aula é onde tudo começa. E será que são as nossas práticas que estão adequadas? Nós podemos achar que estamos a agir de forma adequada, mas se calhar não estão. Portanto nós temos de ver o que se passa dentro da sala de aula para percebermos se nós como professores temos de alterar as nossas práticas, onde e como. Daí as nossas sugestões da partilha de práticas./ <sup>97</sup> (E2)	-Reconhecimento da importância da avaliação da sala de aula embora se verifique desarticulação do processo de autoavaliação das atividades de ensino.
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	É nessa fase que surge a necessidade da tal ajuda externa do projeto AVES porque, quando no agrupamento não há uma cultura avaliativa, por vezes, a ajuda externa poderá ajudar a fomentar essa cultura avaliativa. / <sup>17</sup> (E1)	-Adesão ao programa AVES ajudou a fomentar a cultura avaliativa.
	Também com o projeto AVES, que foi outra maneira de trabalhar e de saber como nós estamos em relação aos nossos vizinhos e a outras escolas, que estão no mesmo contexto, o conselho geral achou que esta iniciativa foi boa./ <sup>14</sup> (E3)	-Adesão ao programa AVES permite a comparação da escola com o mercado educativo.

## Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação do agrupamento

### CATEGORIA P: Interpretação dos resultados do Relatório da Autoavaliação

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>P.1 Permite a melhoria das práticas de sala de aula</b>	E penso que as pessoas pensam nas metas e refletem nelas, e põem na sua prática letiva as suas preocupações e as suas estratégias para que elas sejam atingidas./24 Não olham para as metas como um número, mas penso que as pessoas se preocupam e lutam para que elas sejam atingidas no seu dia-a-dia, nas suas preocupações com o aluno A ou o aluno B./25 (E3)	
	Tem [contribuído para a melhoria das práticas de sala de aula], pois as pessoas têm o cuidado de tentar atingir as metas do projeto educativo./26(E5)	-Trabalho docente na sala de aula centralizado no alcance das metas do PEE em termos de resultados escolares.
	As pessoas sabem as metas do projeto educativo, o que ninguém queria saber no início, agora já o sabem, e preocupam-se com isso. As metas estão presentes e, o facto de isso estar presente, as pessoas têm o cuidado de que os alunos tenham o melhor aproveitamento possível./27(E5)	
	As pessoas assumiram que é o projeto educativo da escola, e sabem o que está no projeto em termos de meta para as suas disciplinas, e tentam contribuir para isso, sobretudo os professores de português, da matemática e do inglês. /29 (E5)	
	As metas podem por vezes ter um efeito contrário, o facto de não se atingir uma meta às vezes é frustrante, (...)/23 (E3)	-Desmotivação dos docentes pelo não alcance das metas.
	(...) ou as metas que são atingidas podem ser de forma fictícia, mas pronto elas têm de existir./23 (E3)	- Efeitos perversos das metas na qualidade do ensino - preparação dos
	Isto vê-se, por exemplo, nos testes intermédios que é um	

	projeto da escola e reflete-se, por exemplo, na forma como o professor hoje em dia prepara quando vai faltar o seu plano de aula, pois não pode perder a aula, pois existe a preocupação, em querer contribuir e, que no fim se esteja o mais perto possível da meta./28 (E5)	alunos apenas para os resultados face às metas do PEE.
<b>P.2 Permite a melhoria da gestão organizacional</b>	E como tal, nós [equipa de autoavaliação] temos que avaliar se os projetos que esta direção construiu estão a ser eficazes ou não, e se estamos a conseguir as metas que foram definidas./42(E2)	-Instrumento de apoio à decisão da direção no âmbito das metas definidas para a organização educativa.
	O primeiro plano que apresentaram não batia a bota com a perdigota, depois houve a necessidade de falar com eles. Mas este ano, já as coisas estavam muito bem feitas e, só foi necessário cruzar algumas atividades que estavam previstas penso que no vetor 5 que tem a ver com as atividades de enriquecimento do currículo./53 (E1)	-Alterações nos processos planeamento da ação educativa.
	A análise SWOT, com pontos fracos, pontos fortes e constrangimentos, as pessoas não conseguiam pensar assim. Eu falo por mim, pois já tinha ouvido falar nisso mas nunca tinham aplicado nesta realidade. E isto deu algum trabalho, pensar na avaliação nestes termos. Agora quando se pede que se faça uma avaliação já são as próprias pessoas a sugerir que se faça aquele tipo de análise./32 (E5)	
	O planeamento tem sido importante, até mesmo para a organização da escola, tem-se conseguido fazer coisas com mais qualidade e de forma diferente, mais articuladas umas com as outras, e com mais interdisciplinaridade./25 (E5)	
As atividades quando não eram realizadas, não era justificado qual o motivo específico, pois podia ser um motivo interno ou externo, e este ano houve essa preocupação.(...) E dantes isto não se fazia, quando se cumpria a atividade preenchia-se de cruz, não se justificava que cumprimento tinha sido./36 (...) A equipa conseguiu, pois seguiu um caminho que acabou por mostrar aos pares que com estas abordagens se consegue melhorar./39 (E.E.)		
<b>P.3 Permite preparação para a Avaliação Externa</b>	Seguimos esta metodologia porque temos necessidade, também, de dar alguma resposta e algum feedback àquela avaliação externa./17(E2)	-Resposta e feedback a uma próxima AEE.
	(...)É dar uma resposta rápida ao que nos é pedido, de uma forma mais organizada, numa próxima AEE. /23 É essa a intenção e foi esse o nosso ponto de partida para a construção do nosso esquema de monitorização dos documentos organizativos./24 (E2)	
<b>P.5 Questionamento sobre o seu valor e sentido (ritual de legitimação da eficiência da escola)</b>	[Conselho Pedagógico e Direção] Reconheceu-se em relação aos resultados apresentados nesse relatório. / <sup>116</sup> Assim como também aconteceu em relação ao relatório da AEE. /117 (E1)	-Concordância da Direção e Conselho Pedagógico com os resultados do relatório da autoavaliação.
	(...) Houve grupos que usaram alguns dos resultados da avaliação interna para validação daquilo que eles defendem há muito tempo, particularmente no que se refere aos resultados dos alunos. Apontam algumas medidas, mas não tantas como nós esperávamos./98 (E2)	-Divergências entre os interesses da direção e dos professores relativamente às metas do PEE.
	Na generalidade nota-se uma certa incidência na redução das metas, relativamente às práticas de sala de aula existem poucas sugestões./99 E houve poucos grupos a lá chegarem. Apesar das nossas metas não estarem distantes dos valores definidos para as metas de 2015, a questão dos professores apontarem para a redução das metas tem a ver com estas serem ambiciosas. Algumas das nossas metas do PEE são	

	superiores, às previstas no programa 2015, e houve alguns grupos que se agarraram a isso. /100 (E2)	
	Foi sugerido na altura de discussão dos resultados [nos diversos grupos de trabalho entre professores] reavaliar as metas. Achámos que havia metas inatingíveis de acordo com o contexto sociocultural desta região./41 (E5)	
	Considero importante que exista a autoavaliação do agrupamento e acho que é uma coisa que já acontece sem nos apercebermos. É uma coisa que já está interiorizada e que a própria avaliação vai acontecendo no nosso próprio dia. Embora aja sempre responsáveis pela autoavaliação./16 (E3)	-Conceção da autoavaliação como uma tarefa da responsabilidade da equipa
	No entanto, a avaliação externa teve uma coisa de diferente [comparativamente à autoavaliação de 2009] são pessoas que vêm de fora e vêm olhar com outros olhos. Nós tornamo-nos viciantes nisto. Eu fiz muitos documentos estruturantes, e tornou-me viciada, pois nós só conseguimos ver aquilo que queremos ver./8 (E5)	-Questionamento por alguns docentes da validade dos resultados da autoavaliação de 2009

### CATEGORIA R: Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria</b>	Relativamente às recomendações efetuadas no relatório, no que se refere às metas e indicadores do projeto educativo, elas vão ser implementadas no próximo ano, porque também se cruzam com as metas nacionais definidas e, depois, também achamos que tem de haver mais algum tempo para que se façam algumas mudanças mais profícuas. /118 (E1)	- A implementação de medidas de melhoria é diferida no tempo- Hipocrisia cronológica
	Temos o plano de melhoria que foi discutido mas, apenas no próximo ano irá ser implementado, agora a meio do ano letivo é que não o iríamos fazer. /119 Ou seja 2009/2010, e 2010/2011 as coisas começaram a ser implementadas, 2011/2012 as coisas foram de fato avaliadas e foi elaborado o relatório, mas é só em 2012/2013 que as mudanças serão implementadas, pois senão andamos sempre a mudar e também é complicado para as pessoas. /120 (E1)	
	[Questionamos como foram diagnosticadas as medidas de melhoria implementadas pela direção em 2010/2011] Alguns dos dados já existiam embora não existisse relatório da avaliação interna. Esses dados foram resultado do trabalho da equipa de avaliação de 2009/2010, e também dos resultados dos alunos no final do ano letivo de 2009/2010. Nós tínhamos o tratamento de dados todo feito: as taxas de transição, o abandono escolar. Nós tínhamos todos esses dados, o documento final do relatório é que não estava feito. Não é necessário haver um documento organizado para que se proceda à definição de um plano de melhoria. /64 (E2)	-Implementação em 2010/2011 de algumas medidas de melhoria tomadas pela direção.
	A preocupação com os resultados escolares também já existia, antes da AEE, e nessa altura já tinham sido implementados alguns projetos, como a Turma Mais, o projeto Fénix, as extrações e a sala de estudo./12 São componentes que todos juntos esperamos que surtam os seus efeitos, no final do seu ciclo, pois são componentes de ciclo./13 (E5)	-Implementação antes da AEE de medidas para melhoria dos resultados escolares: Turma Mais, o projeto Fénix, as extrações e a sala de estudo.
	Estas medidas já existiam, na altura da AEE, e têm a ver com a pessoa do diretor e têm a ver com a energia que imprime e a sua dinâmica. O diretor é uma pessoa muito dinâmica, sempre a	-A decisão sobre as ações de melhoria é da responsabilidade do

	<p>pensar em tudo, e com uma grande disponibilidade mental e física e nesse aspeto ele consegue movimentar as pessoas./14 (E5)</p> <p>Tenho conhecimento de medidas de melhoria. Por exemplo o regulamento interno dantes circunscrevia-se apenas à página do agrupamento e também aquela brochura que é dada no início do ano letivo, este ano para além disso, no primeiro dia de acolhimento, os professores, os diretores de turma, ou os responsáveis de sala alertaram os pais de que aquele documento era importante e falaram sobre ele. Não era só entregar o documento, pois sabemos que muitas vezes recebemos e colocamos no lixo, e ali foi logo uma forma de mostrar como é importante e enquadrar na responsabilidade, nos direitos e nos deveres. É logo ao começar que vamos trabalhar todos no mesmo caminho, e o relatório da autoavaliação também espelhou isso. /35 (E.E.)</p>	<p>diretor- projeto de intervenção do diretor.</p> <p>-Implementação de algumas ações de melhoria no âmbito da aproximação dos pais à vida escolar.</p>
<b>R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE</b>	<p>Com base nisso [classificação obtida na AEE no domínio resultados], o diretor aplicou algumas medidas que a longo prazo se verão se dão resultado, ou não. Os professores estão empenhados e mudaram as suas práticas letivas de acordo com os objetivos./6 (E5)</p>	<p>-Implementação pelo diretor de medidas para melhoria dos resultados escolares em consequência do relatório da AEE.</p>
<b>R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão</b>	<p>A nível das recomendações que são feitas nas outras dimensões elas estão a ser aplicadas. O incrementar a informação junto dos pais e encarregados de educação, isto está a ser feito. Assim como todas as outras recomendações referentes aos pais e encarregados de educação. /121 (E1)</p> <p>Quanto à recomendação “incrementar a informação, junto dos pais, sobre as medidas de combate ao insucesso existentes no agrupamento” isto foi feito especificamente com os encarregados de educação dos alunos em transição de ciclo, ou seja pais de 5º ano e de 7º ano. Estes foram convocados e tiveram reuniões com os representantes dos grupos disciplinares onde lhes foram explicados os critérios de avaliação sendo-lhes dados exemplos. Optamos pelo 5º e 7º ano por são anos em que há mudança, e existem algumas alterações que os encarregados de educação precisam de perceber exatamente o que se passa. /75 (E2)</p> <p>Quanto ao “melhorar a informação relativamente às medidas/trabalho desenvolvido com os alunos com necessidades educativas especiais” isto é feito especificamente com os pais destes alunos, porque os pais destes alunos têm necessidade de perceber muito bem quais são as medidas e as ofertas que a escola tem. Os outros pais normalmente não mostram grande interesse, e nós queremos atrai-los para a escola e não afastá-los. Este trabalho é feito pelas professoras de educação especial. /76 (E2)</p> <p>Quanto ao “incrementar a informação, junto dos pais, sobre as medidas de apoio para os alunos com dificuldades de aprendizagem” tem a ver com o mesmo trabalho que fizemos para as medidas de combate ao insucesso. /77 (E2)</p> <p>Relativamente ao “melhorar a divulgação dos documentos organizativos junto dos pais e encarregados de educação” mantém-se apenas a divulgação na página do agrupamento. Desconheço que tenha sido implementada uma ação concertada neste sentido. /78 (E2)</p> <p>Depois no que se refere aos professores tem de haver alguma formação. Para a partilha de boas práticas de sala de aula tivemos de pensar num plano de formação. Houve uma formação de 5 horas que já acabou, houve um seminário a nível</p>	<p>-Melhoria da informação junto dos pais e encarregados de educação.</p> <p>-Ações de formação em supervisão em consequência dos resultados da</p>



	interno, dirigido aos departamentos, promovido por uma professora que tinha formação em supervisão, e para o próximo ano vai haver outra postura por parte dos departamentos. /122 (E1)	autoavaliação-conformidade com a AEE.
	Relativamente ao nosso plano de formação ele (...) tem 24 ações e a maioria delas tem incidência na questão dos comportamentos dos alunos, nomeadamente com a gestão de conflitos, depois a questão da avaliação dos alunos, e depois a supervisão da sala de aula. /12 (E1)	-Elaboração de um plano de formação centrado nas necessidades da escola
	[É apresentada uma lista com o conjunto de recomendações de melhoria que constam no relatório da avaliação interna do PEE para 2010/2011] Relativamente a “reavaliar as metas previstas no projeto educativo” foram feitos grupos de trabalho com os professores de modo a que dessem o seu contributo nesse sentido, já temos também os resultados do pessoal não docente, e aguardamos da associação de pais, relativamente aos encarregados de educação. Também já está marcado um conselho pedagógico para tratar da reavaliação das metas, ou da reorganização do projeto educativo./70 Poderá não ser uma reorganização, mas poderá ser feito num documento à parte que será uma adenda ao projeto educativo, para fazermos uma avaliação intermédia do projeto./71 (E2)	-Possibilidade de alteração das metas definidas no PEE em consequência dos resultados obtidos na autoavaliação .
	A recomendação “redefinição de alguns indicadores” vem na sequência desta reavaliação de metas em que alguns indicadores terão de ser alterados. /72 (E2)	
	Quanto ao “melhorar o registo da informação necessária para a verificação das metas” tem a ver com o nosso trabalho, em que nós não fizemos melhorias em relação ao ano anterior. /73 (E2)	-Melhoria dos instrumentos de recolha necessários ao processo de autoavaliação.
	Quanto ao “criar/manter, ao nível dos departamentos, a partilha de boas práticas em sala de aula” alguns departamentos sim, mas outros nem por isso. Existe no horário de todos os professores um tempo de 45 minutos que se chama RAC, e cujo significado é reunião de articulação curricular. Existem departamentos em que esta reunião de articulação curricular ocorre com a presença de elementos de diversos ciclos e existem departamentos onde isso não acontece, ou acontece para uma disciplina mas para outras isso não acontece. /80 (E2)	- Criação de tempos de trabalho para articulação curricular entre os docentes-colegialidade artificial .
<b>R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula</b>	As recomendações, da equipa de avaliação interna, no relatório de avaliação, no que se refere às práticas de sala de aula tem a ver com os resultados dos alunos. Pois se os resultados dos alunos não são exatamente aquilo que se espera, e se eles obtêm resultados ou não dependendo daquilo que se faz na sala de aula, entendemos que este seria um ponto de focagem importantíssimo./95 Dai as nossas recomendações nesse sentido como proposta para tentarmos mais uma vez dar resposta a um problema que temos, que são os resultados dos alunos, identificado pela AEE./96 (E2)	-Recomendações da equipa de autoavaliação para focagem nas práticas de sala de aula de modo a melhorar os resultados dos alunos.
<b>R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação</b>	Estas medidas são implementadas e são acompanhadas ao nível dos resultados dos alunos. Vamos ver se tiveram ou não o seu efeito, no final do ano, com os resultados dos alunos./66 (E2)	-Monitorização apenas no final do ano letivo ao nível dos resultados obtidos pelos alunos

<b>R.6 Os resultados dos planos de melhoria</b>	Por exemplo a medida “adesão aos testes intermédios”, nós aderimos aos testes intermédios e os resultados foram péssimos portanto, já neste momento, nós estamos a avaliar. Não existe um relatório, mas nós já temos os resultados, sabemos que os resultados dos testes intermédios foram muito maus. /67 Portanto, neste momento, já estamos a questionar se vale a pena continuarmos ou parar um ou dois anos, e preparar melhor os alunos para este tipo de avaliação externa, com a aplicação de provas de aferição interna iguais para todos, e posteriormente regressarmos à aplicação dos testes intermédios./68 (E2)	-Necessidade de adoção de “novas” práticas de preparação dos alunos para as avaliações externas.
	São componentes que todos juntos esperamos que surtam os seus efeitos, no final do seu ciclo, pois são componentes de ciclo./13 (E5)	-Resultados das ações de melhoria remetidos para o final do ciclo de estudos do aluno- desarticulação cronológica

### Mudanças sentidas na escola/agrupamento

#### CATEGORIA S: Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	(...) um dos pressupostos que assentava o projeto educativo do agrupamento era a sua monitorização. Ou seja o seu acompanhamento e, este acompanhamento, teria de ser feito sempre ao longo do ano, e deveria de existir pelo menos dois momentos para os resultados da respetiva monitorização. /8 (E1)	-Monitorização das metas do PEE.
	Existem outras que são compensadoras [de desenvolver a autoavaliação], que enriquecem, mas se o Projeto Educativo do Agrupamento é a visão para aquilo que nós pretendemos obter, através da definição de uma missão que é a nossa, nós não podemos de forma alguma não avaliar o que está definido nesse documento orientador e fundamental de qualquer organização educativa. Portanto a razão fundamental do acompanhamento minucioso do Projeto Educativo é essa./44 (E2)	
	a monitorização dos resultados do PEE e a monitorização da execução do PAA] Foram considerados que eram os pontos mais fracos dentro de tudo aquilo que foi avaliado no ano de 2009/2010./15 (E5)	
	Penso que[a AEE] pressionou a equipa e todos para que olhassem mais para os resultados./155 (E1)	-Monitorização dos resultados escolares ao nível de cada disciplina.
	E em relação aos resultados vimos logo que era um dos pontos fracos e que era aí que teríamos de atacar no ano seguinte./17 Que era necessário efetuar uma monitorização mais efetiva de resultados, e a aferição que é feita ao nível de disciplina. E acho que isto tem dado bons resultados. /18 (E5)	
	Este tipo de acompanhamento [resultados escolares] é feito pela equipa, mas porque eu sou assessora da direção e então tenho facilidade em fazer esse acompanhamento direto. /65 Se em anos posteriores, o coordenador da equipa de avaliação interna for completamente externo não terá essa facilidade, e terá de fazer esse acompanhamento de uma forma mais administrativa. Pois, vai ter de agendar e perguntar para ter acesso aos dados, e eu não tenho de agendar o que é um fator	

	<p>facilitador. /<sup>69</sup> (E2)</p> <p>Passamos muitos anos sem fazer nada, e isso agora é uma realidade. O relatório não se avaliava, e não se ia buscar informações à avaliação para uma melhoria.<sup>3</sup> De há três anos a esta parte, as coisas passaram a ser pensadas, a serem organizadas e a serem avaliadas no sentido de melhorar as práticas de todos nós.<sup>4</sup> (E3)</p> <p>(...) não havia uma avaliação dos vetores que fossem estratégicos e dos problemas que fossem considerados do funcionamento da escola.<sup>4</sup> (E4)</p> <p>E temos tido processos avaliativos dentro dos departamentos, quer em relação aos resultados, quer em relação ao funcionamento.<sup>12</sup> (E4)</p> <p>Para além dos colegas, das equipas que estão constituídas no conselho pedagógico, que se têm centrado na avaliação das atividades. Isto é uma escola com muitas atividades, temos uma forte ligação à comunidade, uns departamentos mais que outros, quer o departamento de expressões, quer o departamento de ciências sociais têm mais ligações à comunidade e desenvolvem mais atividades junto da própria biblioteca municipal, junto do setor do património.<sup>13</sup> (E4)</p> <p>As atividades quando não eram realizadas, não era justificado qual o motivo específico, pois podia ser um motivo interno ou externo, e este ano houve essa preocupação. Houve também a preocupação de melhorar a conclusão que se fazia daquela atividade, se tinha sido benéfico ou não e se tinha cumprido ou não os objetivos. E dantes isto não se fazia, quando se cumpria a atividade preenchia-se de cruz, não se justificava que cumprimento tinha sido.<sup>36</sup> Portanto isso melhorou,(...)/<sup>38</sup> (E.E.)</p> <p>O plano anual de atividades ainda hoje tem falhas, mas está muito melhor acompanhado agora, e mais articulado. A avaliação das atividades é feita de imediato. As atividades terminam e é feita uma avaliação, uma reflexão, e são logo feitas sugestões de mudança. Isso nunca foi feito antes, e agora já se faz, e isso é importante.<sup>16</sup> (E5)</p> <p>Sendo que este ano não somos só nós a fazer essas tarefas, mas vamos ter uma equipa a fazer o tratamento e a análise dos resultados dos alunos, e vamos ter também outros docentes a fazer a inserção dos dados dos questionários dos pais em suporte de papel na base dos questionários. Portanto estamos a alargar as funções. Digamos que estamos a optar por aquilo que eu optei primeiro dentro da equipa.<sup>142</sup> (E2)</p> <p>O ano passado [a autoavaliação] foi vista como mais um trabalho acrescido para os professores e mais papéis para preencher.<sup>98</sup> Este ano, a equipa mudou a forma de intervir perante os professores. Simplificaram documentos e tornaram mas ágeis a utilização dos documentos. Este ano, não tenho ouvido reclamações e o ano passado as pessoas referiam que estão sempre a inventar, e que era uma invenção que não serve para nada.<sup>99</sup> (E5)</p> <p>E uma das coisas que reparei foi que este ano a avaliação interna em algumas coisas que estavam boas não se tornou a avaliar, pois isso acontecia anteriormente e tornava-se um processo cansativo, e estando bem não havia necessidade de estar a gastar tempo nisso e se deveria de investir noutras coisas que não estavam tão bem. Nesse aspeto melhorámos.<sup>20</sup> (E.E.)</p>	<p>-Implementação de procedimentos de planeamento e avaliação da organização escolar.</p> <p>-Monitorização da execução do PAA.</p> <p>-Reorganização de algumas das tarefas do processo de autoavaliação.</p>
<b>S.2 Definição dos</b>	(...) as metas, que passaram a constar no projeto educativo,	-As metas do PEE como

<b>campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b>	ou seja temos estes resultados e vamos ver se no final de quatro anos atingimos outros resultados, ou então temos resultados intermédios. / <sup>16</sup> (E1)	referente da autoavaliação - em conformidade com o projeto de intervenção do diretor.
	A AEE [a resposta refere-se a após o relatório da AEE] serviu de base, em alguns aspetos, para ponto de partida de algumas metodologias desenvolvidas na avaliação interna como, por exemplo, os domínios de avaliação na construção dos questionários de satisfação aplicados à comunidade educativa./ <sup>16</sup> (E2)	
	Ao nível da organização do próprio processo de avaliação interna a AEE também teve os seus efeitos, os domínios e os fatores da AEE foram importantes para o traçar do processo. / <sup>156</sup> (E1)	
	A avaliação quando é só feita, por nós, pode ser um bocado tendenciosa, pois só nós próprios é que nos olhamos, e a avaliação externa deu outros olhares para nós tratarmos coisas que se calhar não avaliávamos. E nesse aspeto foi muito positivo e é uma prática que tem estado a ser sempre seguida./ <sup>5</sup> (E3)	
	[A AEE] Deu-nos instrumentos e outras referências que nos ajudam na nossa própria avaliação./ <sup>29</sup> A AEE veio despertar as pessoas e dar outros instrumentos e outros olhares para a melhoria da avaliação interna./ <sup>30</sup> (E3)	
	E no nosso caso [a AEE] ajudou, pois a avaliação interna este ano já está a ser feita de uns moldes diferentes, o que pode ter tido por base a avaliação externa./ <sup>96</sup> (E5)	
	Até porque a AEE tocou em alguns pontos e para esses pontos, se calhar, foi visto que não era desta forma que se deveria trabalhar./ <sup>18</sup> E se calhar vamos avaliar e ver em que moldes nosso trabalho melhorará e vamos fazer outro processo por um lado de trabalho, e por outro de autoavaliação. / <sup>19</sup> (E.E.)	-Domínios e instrumentos da autoavaliação isomórficos com o referencial e relatório da AEE.
	Sim [em consequência da AEE] senti tentativas de melhoria, em termos de agilização no processo de avaliação interna./ <sup>16</sup> Em vez de ser um processo massudo e muito exaustivo, como acontecia no ano passado, em que havia muitas coisas que eram intensamente avaliadas, e não resultava daí uma leitura que fosse importante para uma tentativa de melhoria seja em que aspeto for. Penso que nesse aspeto melhorou./ <sup>17</sup> (E.E.)	
	Pegámos no relatório da AEE e em relação ao domínio Resultados, onde temos “Suficiente”, vimos então quais eram os vetores/problemas dos nossos documentos organizativos que nós conseguíamos encaixar neste domínio./ <sup>21</sup> (...) Portanto nós conseguimos encontrar uma forma prática que pensamos que é visível para quem está de fora. E nós conseguimos rapidamente ligar o nosso projeto educativo com os domínios da AEE./ <sup>22</sup> (E2)	
<b>S.3 Participação dos atores no processo de autoavaliação</b>	[A autoavaliação] Dá trabalho, mas são coisas que já se fazem sem sentir. É o dia-a-dia olhar uma atividade que se fez. Olhar os resultados dos alunos e o porquê. É assim, no início há sempre uma resistência, mas agora acho que já está interiorizado, e que está a correr bem. Quase toda a gente já interiorizou a avaliação, a maioria do pessoal docente e não docente já interiorizou isso e acha como uma coisa normal./ <sup>20</sup> (E3)	-Habituação e interiorização do processo de autoavaliação pelos docentes e não docentes.
	Este ano as pessoas estão mais adaptadas à necessidade de haver essa avaliação, assim como, a equipa também reconhece e mudou algumas coisas. E foi muito importante	

	<p>essa mudança.<sup>/100</sup> <b>(E5)</b></p> <p>O envolvimento pode ser sempre maior e mais continuado, mas dentro das limitações não foi possível efetuar mais.<sup>/97</sup> A equipa tem envolvido os encarregados de educação, tem pedido a todos os atores que se pronunciem e tem sido, por vezes, um bocado chata a pedir, e a pedir, elementos.<sup>/98</sup> Na escola o processo de autoavaliação envolveu, os pais, os professores e os funcionários houve reuniões da equipa com todos estes elementos.<sup>/99</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Envolvimento pela equipa da comunidade educativa.</p>
	<p>A forma como a reunião[ na discussão dos resultados da avaliação interna] foi dinamizada acho que no meu grupo funcionou bem, pois apostou-se num ou dois dinamizadores que encaminharam a discussão, mas deixaram espaço para que todos os colegas se pronunciassem, e deixaram, nomeadamente, questões mais relacionadas com o 1º ciclo e do pré-escolar, e depois questões mais relacionadas com o 1º ciclo, e depois transmitimos as nossas conclusões a nível de todos os ciclos de ensino.<sup>/80</sup> Sinto que estes momentos são importantes para as pessoas perceberem que fazem parte de um processo educativo que começa no pré-escolar e vai até ao 9º ano. <sup>/81</sup> <b>(E4)</b></p> <p>As reuniões, com vários grupos de trabalho, para análise dos resultados da monitorização do projeto educativo, também foram muito importantes. Pois as pessoas sentiram que a sua opinião era importante, e que tinham recebido o feedback do trabalho que fizeram, e também que podiam dar sugestões de melhoria. Acho que foi muito importante, pois até aí o envolvimento das pessoas tinha sido apenas no preenchimento dos vários documentos. <sup>/101</sup> <b>(E5)</b></p>	<p>-Envolvimento de alguns docentes dos diferentes ciclos de ensino na análise dos resultados da monitorização do projeto educativo.</p>
<p><b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b></p>	<p>Pelo menos[a AEE] valorizou a avaliação interna que já tínhamos iniciado antes. O que já é importante.<sup>/92</sup> E ter sido compatível com a avaliação que se tinha feito, e que a avaliação externa veio constatar, o que veio valorizar aquilo que já tínhamos feito.<sup>/93</sup> O facto de virem pessoas externas confirmarem, aquilo que nós já tínhamos constatado, valoriza a nossa avaliação interna.<sup>/94</sup> <b>(E5)</b></p> <p>As pessoas colaboram no processo de autoavaliação e as pessoas veem utilidade do processo.<sup>/86</sup> (...) as pessoas cada vez mais estão a perceber a necessidade de haver a uma avaliação do agrupamento e uma monitorização.<sup>/87</sup> O trabalho após a autoavaliação é que é mais complicado, porque implica as próprias pessoas a mudarem.<sup>/88</sup> <b>(E1)</b></p> <p>(...) no entanto estamos ainda longe de fazer parte da cultura organizativa a necessidade dessa monitorização acontecer. Ou seja o reconhecimento pessoal de que precisamos de nos autoanalisar, frequentemente, ou aliás eu diria constantemente.<sup>/47</sup> <b>(E2)</b></p> <p>Na minha opinião, existem ainda poucos professores que entendem a avaliação como uma necessidade e que, face a isso, estão dispostos a colaborar. É uma perceção que tenho, e não é baseado em dados concretos. Mas julgo que ainda são demasiado poucos os professores que assim o entendem. <sup>/119</sup> <b>(E2)</b></p> <p>Existe um grupo maior de pessoas que fazem porque acham que sim, mas é uma questão burocrática e administrativa, ainda não é visto como algo para melhorar. (...) <sup>/120</sup> <b>(E2)</b></p> <p>Nós fizemos reuniões com os departamentos todos, em que explicámos às pessoas o que se pretendia fazer, porquê, como e qual a intenção. Não há uma insistência constante, pois as</p>	<p>-Reconhecimento pelos docentes da validade dos resultados da autoavaliação apenas após os resultados da AEE.</p> <p>-Assunção por parte dos docentes da autoavaliação como um <i>mito racional</i>. - assumido no plano da atitude e não na ação.</p>

	<p>peças têm tantas reuniões que nós não podemos andar sempre a referir: - estamos aqui e não se esqueçam que o PEE é extremamente importante. Isso vai sendo reforçado em várias reuniões de diferentes pontos de vista e por diversos caminhos. Mas lá está a cultura tem de evoluir. /<sup>123</sup> (E2)</p>	
	<p>Digamos que há dois tipos de pessoas. Há pessoas que têm uma massa crítica que funciona e obviamente acham que a autoavaliação é fundamental porque as ajudam diariamente na sua atividade normal, porque as coisas às vezes correm bem e no dia a seguir correm muito mal. E há pessoas que seguem quem manda, mas isso há-de ser sempre assim. /<sup>92</sup> (E4)</p>	
	<p>Apesar do nosso processo de monitorização interna ter como linha condutora o PEE, para entender o porquê da ação, eu não sei se as pessoas também o sentem. /<sup>122</sup> (E2)</p> <p>[Na discussão dos resultados relatório da avaliação interna do PEE de 2010/2011 pelos diversos grupos de trabalho (professores, funcionários e pais) foram apontadas diversas medidas] Na generalidade nota-se uma certa incidência na redução das metas, (...). Apesar das nossas metas não estarem distantes dos valores definidos para as metas de 2015, a questão dos professores apontarem para a redução das metas tem a ver com estas serem ambiciosas. Algumas das nossas metas do PEE são superiores, às previstas no programa 2015, e houve alguns grupos que se agarraram a isso. /<sup>100</sup> (E2)</p> <p>Foi sugerido na altura de discussão dos resultados [nos diversos grupos de trabalho entre professores] reavaliar as metas. Achámos que havia metas inatingíveis de acordo com o contexto sociocultural desta região. /<sup>41</sup> (E5)</p>	<p>-Divergência de interesses entre os docentes e a direção relativamente às metas definidas no PEE.</p>
	<p>Suponho que ao chegarmos ao fim deste mandato, para o qual foram definidas aquelas metas, acho que deveria haver uma grande reflexão, nomeadamente, a nível do sucesso e ou insucesso, de aproximação às metas ou de afastamento, e se ele de facto é real ou se é artificial. /<sup>2</sup> (E4)</p> <p>E se não é melhor caminharmos para um ajustamento em alguns casos, sobretudo nas áreas mais preocupantes que são o português a matemática e o inglês. /<sup>21</sup> (E4)</p>	<p>-Necessidade de ajustamento das metas definidas.</p>
	<p>As pessoas colaboram no processo de autoavaliação e as pessoas veem utilidade do processo. /<sup>86</sup> (...) as pessoas cada vez mais estão a perceber a necessidade de haver a uma avaliação do agrupamento e uma monitorização. /<sup>87</sup> (E1)</p> <p>Mas acho que as coisas estão a ser interiorizadas. Se me perguntar se todas as pessoas sentem isso, talvez ainda não. Mas a minha opinião é que se estão cada vez mais a interiorizar e a fazer parte das suas práticas, embora não diga que seja geral. /<sup>2</sup> (E3)</p> <p>[A autoavaliação] Dá trabalho, mas são coisas que já se fazem sem sentir. É o dia-a-dia olhar uma atividade que se fez. Olhar os resultados dos alunos e o porquê. É assim, no início há sempre uma resistência, mas agora acho que já está interiorizado, e que está a correr bem. Quase toda a gente já interiorizou a avaliação, a maioria do pessoal docente e não docente já interiorizou isso e acha como uma coisa normal. /<sup>20</sup> (E3)</p> <p>As pessoas colaboram, numa perspetiva de rumo, pois existe um rumo em que está definido o que se pretende, e todo este processo avaliativo que fazem tem a ver fundamentalmente com a necessidade de chegar a bom porto. E não a entendem com um caráter repressivo. Entendo por bom porto as metas</p>	<p>-Interiorização por parte dos professores do processo de autoavaliação.</p>

	<p>fixadas no projeto.<sup>/65</sup> (E4)</p> <p>Para mim é. E nesta escola tenho notado essa evolução [da autoavaliação ser entendida como uma prática comum na escola]. Principalmente com esta nova direção e com este tipo de projeto. As mudanças são difíceis de fazer, e fazer mudanças significativas ainda mais. Mas acho que, agora, as pessoas já encaixaram a necessidade da avaliação e das mudanças.<sup>/30</sup> (E5)</p> <p>No primeiro ano da avaliação foi um choque, o ano passado ainda havia resistência, porque são mais papéis e mais trabalho para os professores, e foram documentos novos que tiveram de ser criados no início. Agora, as coisas já estão feitas e, é menos trabalhoso e, as pessoas já encaixaram a filosofia.<sup>/31</sup> (E5)</p> <p>(...) e melhorou porque no trabalho da equipa de avaliação interna percebi que até os próprios elementos da equipa tinham dificuldades em chegar aos seus pares, porque estes sentiam sempre que estavam a ser avaliados. <sup>/37</sup> E portanto estar a pedir qualquer coisa era visto como- mostra-me lá o que andas a fazer. E isto teve de ser bem trabalhado e acho que se conseguiu, ainda que com dificuldades.<sup>/38</sup> (E.E.)</p>	
	<p>Suponho que a avaliação já é entendida como uma prática comum, pois as pessoas naturalmente já têm mais cuidado com o trabalho que fazem porque sabem que vão ter de refletir sobre ele. E depois, as pessoas são responsabilizadas.<sup>/28</sup> (E4)</p> <p>Mesmo a nível de atividades propostas para o exterior, as pessoas se as propõem e depois não as fazem têm de explicar porque não aconteceu, e ao mesmo tempo têm de avaliar aquelas que fazem, e se de facto têm utilidade para a escola ou se é só fazer por fazer e os alunos não ganham nada com isso. <sup>/29</sup> (E4)</p> <p>É bom que as pessoas também tenham a noção daquilo que estão a fazer, se está bem feito ou mal feito, e se vale a pena ou não repetirem, e isso é para ser discutido.<sup>/67</sup> (E4)</p> <p>Sinto que estes momentos [ de discussão dos resultados da avaliação interna] são importantes para as pessoas perceberem que fazem parte de um processo educativo que começa no pré-escolar e vai até ao 9º ano. <sup>/81</sup> (E4)</p>	<p>-Interiorização da autoavaliação através da responsabilização</p>
	<p>(...) no processo de avaliação interna do projeto educativo e de monitorização do plano anual de atividades é unânime que, neste processo, existe uma valorização do acompanhamento dos trabalhos e das atividades que as pessoas fazem. Neste aspeto entendo que a escola é aberta à novidade.<sup>/63</sup> (E4)</p>	<p>-Valorização do trabalho docente no âmbito da monitorização do plano anual de atividades.</p>
	<p>E os diversos processos de avaliação existentes na escola, como por exemplo a avaliação do desempenho, a avaliação da biblioteca, têm de estar todos interligados pois, servem a escola, e em ultima estância servem os alunos que são a razão de ser da escola, pelo que tem de estar interligados. Apesar de cada um desses processos servirem questões específicas no fundo devem caminhar todos no mesmo sentido que é a valorização dos alunos.<sup>/30</sup> (E4)</p>	<p>-Necessidade dos processos de avaliação da escola serem entendidos numa perspetiva integrada</p>
<p><b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b></p>	<p>Nós queremos que o nosso trabalho tenha influência, daí as nossas recomendações. Com base naquilo que referi anteriormente, do que está a ser feito em relação às nossas recomendações, podemos dizer que os resultados apoiam as decisões da direção, mas se formos a ver nas estruturas</p>	<p>-Implementação pela direção de algumas ações de melhoria em consequência das recomendações do</p>

	intermédias então aí não temos influência. / <sup>130</sup> (E2)	relatório de autoavaliação. do PAA.
	Temos o plano de melhoria que foi discutido mas, apenas no próximo ano irá ser implementado, agora a meio do ano letivo é que não o iríamos fazer. / <sup>119</sup> Ou seja 2009/2010, e 2010/2011 as coisas começaram a ser implementadas, 2011/2012 as coisas foram de fato avaliadas e foi elaborado o relatório, mas é só em 2012/2013 que as mudanças serão implementadas, pois senão andamos sempre a mudar e também é complicado para as pessoas. / <sup>120</sup> (E1)	-Implementação de um plano de melhoria em consequência do relatório da avaliação do PEE diferida para o próximo ano letivo.
<b>S.6 Outras mudanças</b>	Não há referências	

### CATEGORIA T: Mudanças pedagógicas

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	Quanto ao “reduzido impacto das reuniões entre os docentes que lecionam o mesmo nível/disciplina na diversificação das metodologias implementadas em sala de aula” julgo que está um bocadinho melhor. / <sup>109</sup> (E2)	-Inexistência de alterações relevantes a nível das práticas de sala de aula..
	Ao nível da sala de aula não posso dizer que essas mudanças [após a AEE] se fizeram sentir de forma direta, não consigo ter essa perceção./ <sup>88</sup> Acho que só com os resultados é que nós vamos perceber se a prática letiva teve essas alterações, até lá não vamos ter essa perceção da prática de sala de aula./ <sup>89</sup> (E5)	
	Das práticas de sala de aula desconheço que tenha havido mudanças [em consequência do processo de AEE] (...)/ <sup>21</sup> (E.E.)	
	E penso que as pessoas pensam nas metas e refletem nelas, e põem na sua prática letiva as suas preocupações e as suas estratégias para que elas sejam atingidas./ <sup>24</sup> (E3) (...) Os professores estão empenhados e mudaram as suas práticas letivas de acordo com os objetivos./ <sup>6</sup> (E5) Os professores mudaram as suas práticas letivas, passaram a ter muito mais cuidado no cumprimento dos currículos. Os professores aqui não faltam, e tentam fazer permutas necessárias, as pessoas investem muito no seu trabalho. Têm mais cuidado e tentam que se atinjam os objetivos do projeto de intervenção do diretor. Acho que houve mudanças e muito significativas./ <sup>10</sup> (E5)	-Focalização das práticas letivas no alcance das metas.
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	Não há referências	
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	E essas mudanças (...). Assentaram nos critérios de avaliação comuns a todo o agrupamento. / <sup>14</sup> (E1)	-Definição e uniformização dos critérios de avaliação dos alunos ao nível do agrupamento - conformidade com as apreciações da AEE.
	Podemos dizer que melhorias após a AEE são sobretudo ao nível dos critérios de avaliação e também uma melhoria na articulação entre docentes, se bem que mais em alguns departamentos, e noutros departamentos mais em determinadas áreas disciplinares./ <sup>112</sup> (E2)	
	A questão dos resultados, o criar critérios que fossem uniformes, o criar critérios ao nível das atitudes que fossem uniformes para chegarmos a avaliações que tivessem o menor grau de subjetividade possível./ <sup>19</sup> (E4)	
	Quanto a “monitorizar a aplicação dos critérios de avaliação” isto está a ser feito. Foram sorteados vários professores dos vários níveis de ensino do agrupamento. A direção já tem em	



	<p>sua posse os vários elementos da avaliação dos alunos que lhes foram pedidos, para depois serem analisados, julgo que em conjunto com os coordenadores de departamento. /<sup>86</sup> (E2)</p>	<p>alguns docentes.</p>
	<p>A nível da “monitorização da aplicação dos critérios de avaliação” houve algumas alterações, mas se calhar existem alguns aspetos que ainda têm de ser pensados de outra maneira. /<sup>52</sup> (E3)</p>	
	<p>Quanto a não existir no agrupamento “uma prática generalizada de aplicação de matrizes e testes comuns e a monitorização da aplicação dos critérios de avaliação,” como vimos anteriormente, isso já está a ser realizado. Aliás as matrizes estão afixadas para as provas de aferição interna. A aplicação dos critérios de avaliação também já falei anteriormente. Julgo que o relatório da AEE terá reforçado a aplicação pelo agrupamento destas medidas. /<sup>106</sup> (E2)</p>	<p>-A aplicação de matrizes comuns e provas de aferição interna - conformidade com as apreciações da AEE.</p>
	<p>Quanto ao aspeto “não é uma prática generalizada a aplicação de matrizes e testes comuns e a monitorização da aplicação dos critérios de avaliação” a publicação e o dar conhecimento das matrizes já o fazemos, e penso que o começámos a fazer a partir da AEE. /<sup>38</sup> Agora se isso tem algum efeito nos resultados finais não lhe sei dizer, pois isso depende dos miúdos e da realidade de cada aluno. /<sup>39</sup> (E3)</p>	
	<p>A aplicação de matrizes e testes comuns associa a uma consequência da avaliação externa. /<sup>67</sup> Embora os testes comuns não se façam, pois a matriz é a mesma, mas o teste é diferente. /<sup>68</sup> O que na minha opinião não vai aferir coisa nenhuma e é uma das falácias que temos de resolver. Isto não resulta e não serve de nada, pois eu tenho uma matriz comum, mas o meu teste é diferente dos meus colegas, pois eu dei uns conteúdos e eles deram outros, até pelas próprias necessidades da turma. /<sup>69</sup> (E5)</p>	
<p><b>T.4 Resultados dos alunos</b></p>	<p>Depois foi comparar os resultados internos com os resultados externos e essa comparação passou pelo desafio que fiz aos departamentos para que aderissem aos testes intermédios. /<sup>19</sup> E depois passou por outro indicador que assenta na aferição global e nós atualmente estamos do 1º ao 9º ano com provas aferidas internas. /<sup>20</sup> (E1)</p>	<p>-Aferição dos resultados a nível interno com os resultados externos - através dos testes intermédios GAVE e de provas aferidas internas.</p>
	<p>Quando cheguei aqui constatei que aquilo que existia para as pessoas é (...) uma convicção que a escola nada poderia fazer para melhorar os resultados escolares e educativos dos alunos. /<sup>31</sup> Ou seja tínhamos o insucesso escolar que tínhamos, tínhamos o insucesso educativo que tínhamos, e tínhamos de continuar de braços cruzados. Atualmente há outra forma de prestar o serviço, há outra forma de olhar para os alunos e outra forma de se ver o exercício do trabalho docente. /<sup>32</sup> (E1)</p>	<p>-Maior centralidade nos resultados escolares - consequência das metas do projeto de intervenção do diretor e dos resultados da AEE</p>
	<p>Falo bastante dos resultados porque eles são o nosso calcanhar de Aquiles, e estão aquém daquilo que nós gostaríamos que fossem. /<sup>33</sup> E houve uma grande discussão, em torno dos mesmos, nos grupos de recrutamento, e nos departamentos. /<sup>34</sup> (...) E temos casos de sucesso que superam as metas definidas já no 2º período e temos situações das metas não serem atingidas. /<sup>36</sup> Esta situação foi discutida e foram avançadas algumas medidas para além de todas daquelas que já foram tomadas. (E2)</p>	
	<p>Por exemplo a medida “adesão aos testes intermédios”, nós aderimos aos testes intermédios e os resultados foram péssimos(...) neste momento, já estamos a questionar se vale a pena continuarmos ou parar um ou dois anos, e preparar melhor os alunos para este tipo de avaliação externa, com a</p>	

	<p>aplicação de provas de aferição interna iguais para todos, e posteriormente regressarmos à aplicação dos testes intermédios.<sup>/68</sup> <b>(E2)</b></p> <p>Estas medidas são implementadas e são acompanhadas ao nível dos resultados dos alunos. Vamos ver se tiveram ou não o seu efeito, no final do ano, com os resultados dos alunos.<sup>/66</sup> <b>(E2)</b></p> <p>(...) As matrizes e os testes comuns temos os testes intermédios que, como já referi, temos de ver se vamos parar, ou se vamos continuar a aplicar face aos resultados obtidos.<sup>/108</sup> <b>(E2)</b></p> <p>Sinto mudanças na prática do dia-a-dia das pessoas. Não sei se é a nível de resultados, mas houve uma maior preocupação com os resultados.<sup>/7</sup> Se os resultados são melhores, e se são o reflexo dessa avaliação? Ainda não sei responder, e não sei se teve essa influência direta.<sup>/8</sup> Mas que houve uma maior preocupação com os resultados, sim houve dado o estabelecimento das metas.<sup>/9</sup> O que, por vezes, também pode ter um reflexo negativo, pois o atingir a meta pode ser fictício, mas penso que é sempre bom ter uma meta para se atingir.<sup>/10</sup> <b>(E3)</b></p> <p>Essa preocupação existe sempre, porque os nossos clientes são os alunos, e o fulcro da questão são os resultados escolares. É nosso desejo, e dos pais e das famílias, que os alunos tenham bons resultados e é para isso que nós trabalhamos.<sup>/31</sup> É evidente que a AEE teve influência nessa preocupação porque antes de 2009 estávamos acomodados e não sabíamos como estávamos. Não tínhamos esse conhecimento e não sabíamos se estávamos a fazer bem.<sup>/32</sup> A partir de 2009 começou a haver essa preocupação, quer devido à AEE, quer em grande parte devido à nova direção e à maneira desta trabalhar com outro olhar.<sup>/33</sup> <b>(E3)</b></p> <p>Os “resultados escolares” sempre estiveram presentes no nosso discurso, pois é a nossa preocupação enquanto professores. Agora se a avaliação externa trouxe uma maior centralidade nos resultados escolares? Acredito que sim. Embora a nossa prática já esteja centralizada nisso, e penso que deve ser o comum do processo de todos os estabelecimentos de ensino.<sup>/47</sup> <b>(E3)</b></p> <p>As coisas parecem-me que estão a caminhar no bom sentido, apesar dos resultados estarem muito aquém daquilo que se pretendia no projeto educativo (...) <sup>/15</sup> <b>(E4)</b></p> <p>As pessoas passaram a olhar para os resultados de outra maneira.<sup>/33</sup> (...) Tem havido uma reflexão maior sobre os resultados.<sup>/35</sup> E no meu departamento é fácil porque somos poucos, calculo que em departamentos com 30 pessoas seja mais complicado.<sup>/36</sup> <b>(E4)</b></p> <p>Dessa avaliação concluiu-se que o grande ponto fraco do agrupamento era mesmo os resultados dos alunos, e foi consentâneo com a avaliação externa. (...) Com base nisso, o diretor aplicou algumas medidas que a longo prazo se verão se dão resultado, ou não. Os professores estão empenhados e mudaram as suas práticas letivas de acordo com os objetivos.<sup>/6</sup> <b>(E5)</b></p> <p>As mudanças no agrupamento após a avaliação externa fizeram-se sentir mais ao nível da prestação de serviço educativo e muito mais ao nível da preocupação com os resultados escolares.<sup>/87</sup> <b>(E5)</b></p> <p>(...) Houve várias estratégias para minorar o insucesso,</p>	<p>-Criação de novas</p>
--	--	--------------------------

	através do par pedagógico e da própria experiência da Turma Mais. Agora se melhorámos? Não sei. Não tenho ainda dados suficientes para o dizer, mas penso que ainda não chegámos lá./ <sup>34</sup> (E3)	estruturas organizativas no sentido da melhoria dos resultados escolares
	A preocupação com os resultados escolares também já existia, antes da AEE, e nessa altura já tinham sido implementados alguns projetos, como a Turma Mais, o projeto Fénix, as extrações e a sala de estudo./ <sup>12</sup> São componentes que todos juntos esperamos que surtam os seus efeitos, no final do seu ciclo, pois são componentes de ciclo./ <sup>13</sup> (E5)	
	Considero que existe uma melhoria da qualidade do serviço prestado por este agrupamento e associo essa melhoria às mudanças preconizadas no projeto educativo como as extrações, o projeto Fénix e a Turma Mais./ <sup>90</sup> (E5)	
<b>T.5 - No acompanhamento e no apoio dos alunos</b>	Temos o gabinete de mediação escolar, onde ele vai resolver as atividades que poderia estar a realizar na sala de aula, e esse gabinete de mediação escolar faz a ligação com as famílias dentro das limitações que tem porque não tem pessoal especializado. Está previsto na legislação há muitos anos, mas não existe. / <sup>59</sup> (E2)	
	Quanto à “melhoria das metodologias de monitorização dos comportamentos desadequados dos alunos”, temos a questão do gabinete de mediação escolar. (...) E também existe um projeto da coordenadora do gabinete de mediação escolar que é a implementação dos alunos mediadores. Ela já reuniu, existem os alunos mediadores em que globalmente os outros alunos não sabem que eles são alunos mediadores. Isso faz parte de um projeto da aplicação de algumas metodologias que resultam de uma ação de formação que ela fez no ano transato. / <sup>87</sup> (E2)	-Criação de estruturas organizativas para acompanhamento dos alunos ao nível dos comportamentos e atitudes.
	O trabalho do professor é 99% de sala de aula, assim sendo se o trabalho do professor está sobretudo centrado na sala de aula, penso que quem está na direção das escolas deve centrar também a sua intervenção na sala de aula, no sentido da entreaajuda. / <sup>136</sup> (E1)	
	(...) Portanto é também um caminho que estamos a trilhar, e eu penso que há condições para que, a partir do próximo ano, os coordenadores de departamento ou delegados de disciplina possam ir à sala de aula ver como as coisas estão./ <sup>60</sup> (...)Portanto penso que a sala de aula dentro de dois anos está conquistada./ <sup>61</sup> (E1)	-Maior preocupação da direção com a supervisão da sala de aula – conformidade com a AEE
<b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b>	Relativamente à “inexistência de ações de supervisão interna da prática letiva” embora se fale nisso, não foi feito ainda. Penso que talvez para o próximo ano será lançado isso através dos coordenadores. Este ano estamos a ter ações de formação, pois o acompanhamento tem de ser feito sabendo-se como se vai acompanhar./ <sup>35</sup> (E3)	-Inexistência de práticas de observação de aulas por parte dos coordenadores de departamento
	(...) eu penso que há condições para que, a partir do próximo ano, os coordenadores de departamento ou delegados de disciplina possam ir à sala de aula ver como as coisas estão./ <sup>60</sup> (E1)	
	Penso que para o próximo ano já vamos avançar, embora esta supervisão é capaz de já existir em alguns agrupamentos. No meu grupo somos dois professores na sala de aula, e há sempre trocas entre os pares, portanto a supervisão no nosso grupo até se passa. E é bom, desde que não seja inibidor, mas seja visto de uma forma natural. Esse aspeto da partilha de saberes e de práticas é bom que isso aconteça. / <sup>36</sup> (E3)	-Possibilidade de supervisão das práticas de sala de aula no próximo ano letivo – apenas no plano da intenção.

	<p>Isso não que dizer que não haja mais cuidado por parte dos departamentos em fazer um acompanhamento e uma monitorização do trabalho desenvolvido pelos professores, mas fora da sala de aula na partilha de documentos e de materiais.<sup>/63</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Acompanhamento e monitorização do trabalho dos docentes através da partilha de planificações e materiais- desarticulação com as práticas de sala de aula</p>
	<p>Pois, também sem formação estaríamos provavelmente a encetar um caminho que poderia ser um pouco doloroso relativamente a um assunto que é visto por algumas pessoas como avaliação. A formação será uma forma de introduzir o tema na escola, vamos esclarecer questões, vamos trocar dúvidas, provavelmente, vamos tirar fantasmas do armário e mandá-los embora, e depois de termos pessoas com formação vamos disseminá-la.<sup>/85</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>No que se refere a “mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas de sala de aula”, como nos foi apontado pela AEE, estamos a tomar medidas como referi anteriormente. As medidas que estamos a tomar, associo mais aos resultados da AEE do que aos resultados da avaliação interna.<sup>/48</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Realização no presente ano letivo de uma ação de formação interna sobre supervisão pedagógica - em conformidade com as apreciações da AEE.</p>
	<p>Estamos neste momento a caminhar para lá pois, por exemplo, este ano terminou, há pouco tempo, uma ação de formação interna sobre supervisão pedagógica. Foi frequentada por coordenadores de departamento, mas houve coordenadores que não participaram porque tem formação em supervisão pedagógica. A escola sente esta necessidade de discutir a supervisão há muito tempo. <sup>/83</sup> E por isso apostou na formação para, como existem várias metodologias de supervisão, começar a pensar no seu processo interno de supervisão.<sup>/84</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>No entanto, já há uma melhor aceitação, também tivemos agora uma formação, os colegas mais velhos são mais resistentes no assistir às aulas mas agora a coisa está melhor.<sup>/41</sup> <b>(E4)</b></p>	
	<p>(...) e há pessoas que frequentaram a ação de formação específica para a supervisão interna da prática letiva dos professores.<sup>/54</sup> <b>(E5)</b></p>	
	<p>Nós, neste momento, estamos a trabalhar nisto [ações de supervisão das práticas de sala de aula], já existem docentes que no trabalho que têm de fazer para a formação têm de ir às salas uns dos outros. Portanto as pessoas já estão a aceitar isto, já é um começo(...). Mas, cá está, é por obrigação, pela natureza do trabalho que têm de fazer para a formação, e não é voluntário. Algumas pessoas já tinham par pedagógico, outras não se incomodam com isso porque tiveram aulas assistidas, e outras que assistiram a aulas. Mas, cá está, existe uma certa resistência em implementar isto.<sup>/49</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Interiorização pelos docentes da importância das práticas de supervisão em consequência da formação interna.</p>
	<p>Este ano, está a decorrer na escola uma ação de formação sobre a supervisão pedagógica e houve um colega que me pediu para assistir à minha aula, e respondi-lhe que a minha porta está aberta. Estou curiosa por saber como vai decorrer essa observação, o colega referiu que tem de fazer uma reunião preparatória e vai explicar-me como irá decorrer essa observação.<sup>/62</sup> <b>(E5)</b></p>	
	<p>Havia pessoas que já tinham feito formação nesta área [em supervisão pedagógica], e temos cinco colegas que estão a fazer pós-graduações em supervisão, o que valoriza a</p>	<p>-Existência de alguns docentes com formação especializada em</p>

	formação pessoal do corpo docente. Existe a preocupação do corpo docente em fazer essa formação. / <sup>55</sup> (E5)	supervisão pedagógica.
<b>T.7 Outras mudanças</b>	Não há referências	

### CATEGORIA U: Mudanças curriculares

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores	
<b>U.1 Articulação curricular</b>	E essas mudanças (...). Assentaram na necessidade dos professores do 1º ciclo falarem e dialogarem com os professores do pré-escolar a nível dos primeiros anos, os professores do 1º ciclo a nível do 4º ano falarem e dialogarem com os professores do 5º ano, e os professores do 6º ano passarem a dialogar com os professores do 7º ano. / <sup>15</sup> (E1)	-Reuniões de articulação entre os docentes de diferentes níveis de ensino.	
	(...) Para que isso aconteça para além das tais avaliações intermédias temos de falar uns com os outros para ver o que é que não foi feito no final do 1º ciclo que poderá ser corrigido no 2º ciclo e aquilo que não foi feito no pré-escolar também seja corrigido no 1º ciclo. / <sup>17</sup> (E1)		
	Acho que em resultado da autoavaliação tem melhorado o relacionamento, dentro dos departamentos, entre os ciclos de ensino diferentes, isto desde o 1º ciclo para o 2º ciclo e para o 3º ciclo, pois a vinda do 1º ciclo para esta escola trouxe uma maior relação de proximidade. / <sup>24</sup> (E4)		
	A nível dos departamentos começou-se a trabalhar as ligações entre o 2º e o 3º ciclo. No caso do nosso departamento, por exemplo, tínhamos uma disparidade muito grande dos resultados do 6º ano de história e geografia com os resultados do 7º ano, e começamos a olhar para os programas de outra maneira e a tentar dar uma certa continuidade aos programas, começámos a dar mais ênfase à questão da geografia. / <sup>34</sup> (E4)		
	Quanto à “articulação entre os docentes” atualmente esta articulação já não é de carácter pontual, mas em todas as reuniões de departamento. No pré-escolar o departamento reúne em plenário mensalmente e há educadores que apresentam atividades e materiais que estão a desenvolver, trocam experiências e discutem. / <sup>102</sup> (E2)		
	No 1º ciclo essa articulação funciona nas equipas educativas. As equipas reúnem para preparação de aulas, troca de práticas, etc.. / <sup>105</sup> (E2)		
	Há no entanto uma evolução [nas práticas de articulação curricular] em relação ao ano letivo anterior, porque esta prática da partilha da sala de aula leva o seu tempo. / <sup>80</sup> (E2)		-Débil articulação a nível da partilha de práticas nas reuniões para articulação entre os docentes.
	Podemos dizer que melhorias após a AEE são sobretudo ao nível dos critérios de avaliação e também uma melhoria na articulação entre docentes, se bem que mais em alguns departamentos, e noutros departamentos mais em determinadas áreas disciplinares. / <sup>112</sup> (E2)		
	Quanto à “articulação entre os docentes” as reuniões continuam a ser as mesmas, mas isso depende e parte		

	<p>muito das pessoas. Por muitas reuniões que haja não quer dizer que exista partilha e essa articulação. Mas pronto, com as reuniões que passámos a ter de articulação curricular, penso que já há uma articulação. No 1º ciclo não conheço essa realidade. /<sup>37</sup> (E3)</p> <p>A partilha de práticas nestas reuniões[ reuniões de articulação curricular] é limitada, pois as pessoas têm muita dificuldade em dizer o que se passou na sala de aula, ou um problema que sentem na sala de aula./<sup>75</sup> (E5)</p>	
	<p>Relativamente à “articulação entre os docentes” neste momento estamos um bocadinho melhor neste aspeto, pois acho que as pessoas interiorizaram a importância e as vantagens deste tipo de ações. /<sup>63</sup> (E5)</p>	-Interiorização pelos docentes da necessidade de articulação curricular.
	<p>Quanto ao “aumentar a frequência da articulação entre departamentos” sinceramente na minha opinião ainda não vi esta prática. Os departamentos reunirem transversalmente ainda não vi. /<sup>81</sup> (E2)</p>	-Inexistência da articulação curricular entre departamentos
	<p>A “articulação intra e inter departamentos” acho que poderia ser melhor, penso que não é o suficiente. E até mesmo entre ciclos ainda não estamos a trabalhar em articulação. A hora de reunião para articulação curricular (RAC) tem mais a ver com o grupo disciplinar, a nível de departamento ainda não funcionam as articulações curriculares./<sup>50</sup> (E3)</p>	
	<p>(...) existia os regulamentos dos departamentos, mas de facto havia uma certa desarticulação entre os diferentes departamentos,(...).Melhorou o relacionamento entre os diferentes departamentos, embora ainda esteja longe do ideal, e se verifique mais nuns casos do que noutros, mas melhorou./<sup>25</sup> (E4)</p>	
	<p>Existe mais apoio entre ciclos e depois, também, entre as várias disciplinas. No projeto curricular de turma as pessoas já têm o cuidado no início do ano de registar o que vão fazer, e já conseguem integrar outras disciplinas. E, antes, isto nunca acontecia, era feito no fim ano depois de ter decorrido. Agora já há esse cuidado, o projeto curricular de turma já tem por base o próprio planeamento do plano anual de atividades, e isso permite organizar melhor todas as práticas da turma. Como diretora de turma, já consigo ter uma noção do que os meus alunos estão a fazer em cada disciplina e de quais são os professores envolvidos. E se quiser pedir uma relação de conteúdos e de conceitos já o consigo fazer de uma forma mais articulada e atempada. /<sup>25</sup> (E5)</p>	-Ao nível do planeamento do projeto curricular de turma existe um maior cuidado na articulação curricular.
<b>U.2 Contextualização do currículo</b>	Não há referências	
<b>U.3 Outras mudanças</b>	Não há referências	

### CATEGORIA V: Mudanças organizacionais

Subcategorias	Unidade de Registo	Indicadores
<b>V.1 Planeamento e execução da ação educativa</b>	E aquilo que verifiquei quando cheguei ao agrupamento é que não havia projeto e educativo, nem havia o regulamento interno. Ou melhor, havia o regulamento	-Elaboração do projeto educativo em conformidade com o

	<p>interno que era uma cópia dos documentos superiormente definidos. /<sup>3</sup> (...) como não havia projeto educativo e tínhamos de fazer um projeto educativo novo, este deveria a assentar no meu projeto de intervenção. /<sup>5</sup> <b>(E1)</b></p> <p>E esse projeto educativo é mais rico, na minha opinião, que o projeto de intervenção do diretor porque reflete como é que estava o agrupamento. /<sup>9</sup> <b>(E1)</b></p> <p>(...)Não tínhamos projeto educativo, e passámos a ter um projeto educativo./<sup>2</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>projeto de intervenção do diretor.</p>
	<p>Esse diálogo teria por trás uma coisa muito concreta que eram as metas, que passaram a constar no projeto educativo, ou seja temos estes resultados e vamos ver se no final de quatro anos atingimos outros resultados, ou então temos resultados intermédios. /<sup>14</sup> <b>(E1)</b></p> <p>Entendo que as pessoas assumiram as metas do projeto educativo, e as pessoas assumem se estamos ou não estamos a cumprir as metas (...)/<sup>49</sup>. Por exemplo, quando avancei com a questão das provas de aferição, e fiz referência ao meu plano de intervenção, as pessoas não levantaram questões nenhuma, mas referiram que isso já estava também no projeto educativo./<sup>50</sup> <b>(E1)</b></p> <p>Penso que as pessoas guiam a sua prática pelo projeto, pois ele é o fio condutor do nosso agrupamento. Acho que a maioria dos docentes interiorizou o projeto educativo./<sup>22</sup> (...) E penso que as pessoas pensam nas metas e refletem nelas, e põem na sua prática letiva as suas preocupações e as suas estratégias para que elas sejam atingidas./<sup>24</sup> <b>(E3)</b></p> <p>As pessoas colaboram, numa perspetiva de rumo, pois existe um rumo em que está definido o que se pretende, e todo este processo avaliativo que fazem tem a ver fundamentalmente com a necessidade de chegar a bom porto. E não a entendem com um caráter repressivo. Entendo por bom porto as metas fixadas no projeto./<sup>65</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-As metas do projeto educativo como referencial da ação educativa.</p>
	<p>As coisas parecem-me que estão a caminhar no bom sentido, apesar dos resultados estarem muito aquém daquilo que se pretendia no projeto educativo. Na minha perspetiva o projeto educativo a nível de resultados é muito irrealista, aliás eu na altura manifestei-me, acho que a maior parte das metas são muito ambiciosas./<sup>14</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Falta de consenso por parte de alguns docentes relativamente às metas para os resultados escolares.</p>
	<p>Relativamente a “reavaliar as metas previstas no projeto educativo” foram feitos grupos de trabalho com os professores de modo a que dessem o seu contributo nesse sentido(...) Também já está marcado um conselho pedagógico para tratar da reavaliação das metas, ou da reorganização do projeto educativo./<sup>70</sup> Poderá não ser uma reorganização, mas poderá ser feito num documento à parte que será uma adenda ao projeto educativo, para fazermos uma avaliação intermédia do projeto./<sup>71</sup> <b>(E2)</b></p> <p>A recomendação “redefinição de alguns indicadores” vem na sequência desta reavaliação de metas em que alguns indicadores terão de ser alterados. /<sup>72</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Reconhecimento por parte da direção da possibilidade de reavaliação das metas para os resultados escolares.</p>
	<p>Melhoraram os documentos orientadores, com o estabelecimento de metas, o estabelecimento de critérios muito bem definidos, a uniformização de matrizes de testes e a uniformização de critérios de avaliação, pois antes cada um fazia um pouco aquilo que queria./<sup>26</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Existência de melhorias ao nível dos documentos orientadores com uma orientação para a ação.</p>

	Acho que há mais proximidade entre os diversos órgãos e acho que há melhorias. <sup>13</sup> Acho que as coisas estão mais organizadas e se sabe melhor o que se pretende. Acho que nesse aspeto houve muitas melhorias. <sup>14</sup> <b>(N.D.)</b>	
	As pessoas [em resultado do processo de autoavaliação] estão muito mais cuidadosas no planeamento <sup>20</sup> , por exemplo, em relação ao plano anual de atividades há planeamento. Há avaliação intermédia relativamente às estratégias que se utilizam em projetos anuais. (...) É tudo planeado, o planeamento neste caso tem sido uma coisa muito importante, pois as coisas eram feitas um bocadinho no ar. <sup>24</sup> <b>(E5)</b>	-Maior cuidado por parte dos docentes no planeamento da ação educativa -consequência do processo de autoavaliação.
<b>V.2 Trabalho colaborativo</b>	No entanto a implementação da estratégia do par pedagógico fez com que, naquele espaço, passa-se a existir outro professor da mesma disciplina, também as extrações fizeram com que o professor tivesse de trabalhar e dialogar com outro professor. <sup>55</sup> <b>(E1)</b>	-Implementação pela direção de medidas que fomentam o trabalho colaborativo
	O tempo RAC acaba por nos ajudar a refletir na sala de aula. Esta hora foi das poucas coisas pedida pelas pessoas para se juntarem e discutirem. Se nestas reuniões houvesse uma ordem de trabalhos definida, pelo representante do grupo, ou um guião orientador, era mais fácil as pessoas refletirem e partilharem as práticas. <sup>81</sup> <b>(E5)</b>	
	Existe mais oferta e mais condições para os professores trabalharem, pois são dadas horas letivas para os professores trabalharem. E isso é muito importante, pois as pessoas sentem que estão a fazer um trabalho que tem um objetivo muito específico que é melhorar o rendimento dos alunos. <sup>91</sup> <b>(E5)</b>	
	Também está assumido pelos professores que há necessidade de trabalharem em equipa, que é necessário colaborarem e se abrirem e mostrarem aquilo que fazem muito bem feito, ou menos bem feito. (...) abrir aos outros a caixa negra que muitas vezes é a sala de aula. Penso que isso foi o grande ganho. <sup>34</sup> <b>(E1)</b>	-Valorização pelos docentes do trabalho colaborativo
	Antes reuniões de grupo e reuniões de departamento eram simplesmente de transmissão de informação. Isso já não acontece, uns reúnem mais e outros reúnem menos, outros fazem reuniões em termos formais, outros em termos informais., mas há a discussão dos resultados e a preocupação com isso. Fala-se do que se faz na sala de aula, coisa que não se fazia antes. <sup>125</sup> <b>(E2)</b>	-Maior partilha de práticas e discussão dos resultados escolares nos órgãos e estruturas da escola.
	(...)[em consequência do processo de AEE] nas reuniões do conselho pedagógico em que assisti houve a tentativa dos elementos se entreajudarem quando algum colega coordenador, de alguma área, colocava alguma dificuldade e quando apresentava o balanço de um determinado período e quando alertava os colegas para o insucesso que tinha tido e que havia inflexões que não percebia a que se deviam. E houve a procura entre todos que houvesse a partilha de estratégias. <sup>21</sup> <b>(E.E.)</b>	
	No que se refere ao “reduzido impacto das reuniões entre os docentes que lecionam o mesmo nível/disciplina na diversificação das metodologias implementadas em sala de aula” são coisas que levam o seu tempo, e acredito que existem pessoas que têm aquela linha de trabalhar, e por muito que nas reuniões se tente é complicado. <sup>40</sup> <b>(E3)</b>	-As medidas de promoção da colegialidade entre os docentes nem sempre têm impacto nas práticas de sala de aula.



	No conselho geral também se sentem mudanças, como é um grupo grande e representa muitos setores às vezes nem sempre as opiniões são coincidentes, mas isso também é bom, pois mais opiniões e mais divergências também levam normalmente a bom porto./ <sup>15</sup> (N.D.)	-Maior partilha e discussão entre os elementos do conselho Geral dada a diversidade de interesses.
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	Depois no que se refere aos professores tem de haver alguma formação. Para a partilha de boas práticas de sala de aula tivemos de pensar num plano de formação. Houve uma formação de 5 horas que já acabou, houve um seminário a nível interno, dirigido aos departamentos, promovido por uma professora que tinha formação em supervisão, e para o próximo ano vai haver outra postura por parte dos departamentos. / <sup>122</sup> (E1)	-Realização de ações de formação centrada nos problemas e vetores estratégicos do PEE para docentes e não docentes.
	Relativamente ao nosso plano de formação (...) o nosso plano tem 24 ações e a maioria delas tem incidência na questão dos comportamentos dos alunos, nomeadamente com a gestão de conflitos, depois a questão da avaliação dos alunos, e depois a supervisão da sala de aula. / <sup>12</sup> (E1)	
	(...) no que se refere ao pessoal não docente estamos a fazer, desde que cá cheguei, uma aposta muito grande ao nível da formação interna. / <sup>141</sup> (E1)	
	Quanto ao adequar os planos de formação às necessidades do pessoal docente e não docente isto é feito. Relativamente ao pessoal docente temos duas ações creditadas, uma sobre avaliação de alunos e outra sobre supervisão pedagógica, e depois temos outras ações de formação ou sessões não creditadas que têm assuntos muito diversos. É o nosso próprio plano de formação, ou seja formação centrada na escola./ <sup>92</sup> (E2)	-A oferta de formação como prioridade da ação a nível da organização
	Fiz questão de canalizar até 20% do meu orçamento para formação, mas talvez até não vá necessitar disso pois consegui encontrar parcerias e encontrar pessoas para darem as ações até a custo zero, pois não posso estar à espera do centro de formação de professores ou daquilo que vem a nível central. / <sup>126</sup> (E1)	
	Algumas requerem esforço financeiro, mas outras são as pessoas que se oferecem. Temos o nosso orçamento e o conselho administrativo estabelece prioridades. Existe prioridade para colocar na escola os recursos educativos e pedagógicos necessários e formação./ <sup>93</sup> (E2)	
	Ao nível do “plano de formação do pessoal docente e não docente” houve melhorias. Existe uma oferta de formação que é comunicada a todos os docentes e que resulta do que é pedido aos departamentos. E até no final do processo de avaliação docente foi pedido aos avaliadores que fosse feito um apanhado das necessidades de formação apontadas pelos professores./ <sup>53</sup> (E3)	
Portanto já se começa a falar, e existe pessoas que foram procurar formação, e há oferta de formação por parte da escola. / <sup>126</sup> (E2)	-Necessidade de formação em supervisão é assumida por alguns atores.	
<b>V.4 Estrutura organizativa /Procedimentos organizativos</b>	E depois, o outro grande ganho houve, foi as pessoas verem que é possível ter outra organização./ <sup>35</sup> (E1)	-Criação de novas estruturas organizativas para apoio aos alunos nos diferentes ciclos de ensino-prática isomórfica com os projetos Fénix e Turma Mais e com o projeto de
	Verificaram no 1º ciclo que é possível os apoios funcionarem de outra forma, e passou a haver o Projeto Fénix a nível do 1º ciclo, com as chamadas extrações. Verificaram que é possível os apoios, também no 2º ciclo, funcionarem de outra forma. No 2º ciclo apostámos muito	

	no par pedagógico e na extração. No 3º ciclo é par pedagógico e a sala de estudo e a Turma Mais. / <sup>36</sup> <b>(E1)</b>	intervenção do diretor
	Viram que não há um modelo único de organização e que é possível existir outros modelos de organização. / <sup>37</sup> <b>(E1)</b>	
	(...)Aquilo que nós procuramos, em conselho pedagógico, foi que o conselho pedagógico refletisse e olhasse para as coisas e não reunisse por reunir. E então, foram criadas seções, e decidiu-se que havia reuniões plenárias e reuniões por seções. (...) Portanto também aqui estamos a ter uma posição diferente no funcionamento do conselho pedagógico, ou seja as seções sabem que têm de apresentar trabalho nas reuniões plenárias. A reunião plenária ouve aquilo que foi produzido pelas seções, e que é apresentado pelo seu porta-voz, e discute e aprova ou não aprova. / <sup>70</sup> <b>(E1)</b>	-Implementação de uma nova estrutura organizacional a nível do funcionamento do conselho pedagógico- em conformidade com o projeto de intervenção do diretor.
	(...)As seções que apareceram tiveram em conta quais eram as grandes necessidades de trabalhos que nós tínhamos. Tínhamos necessidade de trabalhar a avaliação de professores. / <sup>73</sup> Tínhamos necessidade de trabalhar olhar para os resultados dos alunos e para a forma como é que o projeto educativo estava a ser implementado. / <sup>74</sup> Depois também tínhamos necessidade de ver como funcionavam as estruturas intermédias, os diretores de turma, o plano tecnológico de educação / <sup>75</sup> <b>(E1)</b>	
	Quanto ao “melhorar o circuito de informação de incidentes com alunos” porque havia alguns problemas relativamente à circulação das participações disciplinares. Houve algumas melhorias, mas não digo que esteja a funcionar a 100% e seja 100% eficaz, mas vamos ver no final do ano com a avaliação que virá do gabinete de mediação escolar e com base na informação dos diretores de turma se este problema melhorou. Portanto o que estou a dizer parte de uma perceção que tenho e não de dados que permitam concluir sobre isso. / <sup>88</sup> <b>(E2)</b>	-Alguma melhoria na circulação de informação acerca das participações disciplinares.
	Quanto à “realização de reuniões com o pessoal não docente” continua a manter-se a realização de uma reunião trimestral do diretor com o pessoal não docente. Aliás foi na sequência desta reuniões que eu pude estar com os funcionários e fazer esta recolha. / <sup>91</sup> <b>(E2)</b>	-Reuniões trimestrais entre o diretor e o pessoal não docente.
	Quanto à “inexistência de um plano de segurança na escola” estamos a tratar disso. É uma coisa que me tenho debatido pois o plano tem de ser efetuado por uma empresa credenciada. Estamos agora na fase de obter orçamentos de empresas e recrutar empresas que o possam fazer. / <sup>45</sup> <b>(E3)</b>	-Elaboração do plano de segurança
<b>V.5 Outras mudanças</b>	As mudanças devem notar-se mais aqui na EBI, e nesta escola eu não estou muito presente. Na minha escola não sinto mudanças, mas considero que é uma boa escola. / <sup>21</sup> Pois é uma escola com uma boa equipa de professores e em que há uma grande harmonia entre eles. Costumo até salientar isso aos professores e acho que é uma escola que funciona muito bem. Mesmo a nível dos meninos acho que conseguimos fazer a integração muito bem, mesmo os miúdos que chegam de outros países e de outras escolas nós conseguimos integrá-los. / <sup>22</sup> <b>(N.D.)</b>	-Desconhecimento de mudanças na escola onde se encontra.

**APÊNDICE Q**  
**Escola AG2 – Categorização dos dados da análise de conteúdo da sessão**  
**de Grupo Focal**

## Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores

### Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

#### CATEGORIA: A-Conceções sobre a AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
A.1 Melhoria da escola	-Disponibilidade de informação	E7	1
A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)	Não se identificaram indicadores		
A.3 Concorrência entre as escolas	Não se identificaram indicadores		
A.4 Assegura a legitimidade social da escola	Não se identificaram indicadores		
A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem	Não se identificaram indicadores		
A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores	Não se identificaram indicadores		

#### CATEGORIA: B-Conceções sobre a Autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
B.1 Melhoria da escola	-Melhoria da escola ao nível organizacional.	E4	1
	-Instrumento para construção de um plano de melhoria	E6	1
	-Melhoria dos resultados escolares.	E6	1
B.2 Preparação para a AEE	Não se identificaram indicadores		
B.3 Conformidade institucional	Não se identificaram indicadores		
B.4 Processo de responsabilização dos atores (controlo e prestação de contas)	-Conformidade com as metas do projeto do diretor	E1	1
B.5 Procura de legitimidade social da e	Não se identificaram indicadores		
B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem	Não se identificaram indicadores		
B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores	Não se identificaram indicadores		

## O processo de Avaliação Externa (AEE) na escola/ agrupamento

### CATEGORIA: I-O relatório da AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes	-Concordância com as apreciações da AEE	E7	1
I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento	Não se identificaram indicadores		
I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento	Não se identificaram indicadores		

## A utilização dos resultados da AEE

### CATEGORIA: J-Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo	-Promoção da articulação curricular através da criação de momentos de colegialidade artificial.	E2	1
J.2 Medidas adotadas na organização e gestão	-Falta de autonomia da escola para a implementação de medidas no âmbito das instalações e gestão pessoal não docente.	Todos	8
J.3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação	Não se identificaram indicadores		

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
K.1 Iniciativa da decisão	-Iniciativa da direção	E2	2
K.2 Motivos da decisão	-Conhecimento da escola.	E2	4
	-Legitimação e melhoria do projeto de intervenção do diretor.	E2	1
	-Elaboração do projeto educativo	E1	2
	-A autoavaliação ao serviço da conformidade com as metas do PEE (e do projeto do diretor).	Todos	8

<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão (legitimação)</b>	Não se identificaram indicadores		
---	----------------------------------	--	--

### CATEGORIA L: A Equipe de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>L.2 Composição da equipa</b>	-Coordenada por um adjunto da direção (2009)	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Coordenadora por assessora da direção (2010).	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Importância da independência da direção no plano da atitude.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Os alunos não integram a equipa. -A equipa é constituída por 3 docentes e 2 encarregados de educação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	-Trabalho centrado na equipa e direção (2009).	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Através dos diretores de turma e professores titulares os encarregados de educação responderam aos questionários de opinião.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Centralização dos trabalhos na coordenadora da equipa dada a sua formação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Disponibilidade e profissionalização da coordenadora para o envolvimento dos restantes elementos da equipa – poder do especialista.	<b>E6</b>	<b>2</b>
	-Disponibilidade da coordenadora no envolvimento dos restantes docentes.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Preocupação na objetividade e transparência do processo.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Clarificação através dos diretores de turma dos objetivos dos questionários de opinião aplicados aos encarregados de educação.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Clarificação através de e-mail dos objetivos dos questionários de opinião aplicados aos docentes.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Falta de tempo para o envolvimento dos docentes na definição dos indicadores do questionário.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Centralização da autoavaliação na coordenadora.	<b>E2</b>	<b>1</b>
-Divergências de interesses entre alguns docentes e o trabalho da equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>	
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>L.5 Relação com a Direção e outros</b>	-Conceção da equipa na dependência do diretor.	<b>E2</b>	<b>1</b>

órgãos/estruturas	-Divergência de concepções no que se refere à relação de dependência da equipa com a direção	<b>E1, E2, E6</b>	<b>3</b>
	-Existência de diferentes interesses entre a equipa e a direção e alguns dos docentes-existência de micropolíticas.	<b>E3, E1</b>	<b>2</b>
<b>L.6 Formação</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>L.7 Motivação / satisfação</b>	Não se identificaram indicadores		

### **CATEGORIA M: Os domínios e os campos de análise da autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	-Integração da prática (2009) por isomorfismo com o modelo CAF	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-O referencial da autoavaliação são as metas do PEE e do PAA	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>M.2 Influência da AEE</b>	-Conformidade com a AEE dada a necessidade de prestação de contas- conformidade institucional.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Questionário de opinião isomórfico com os domínios e fatores da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha – dinâmicas de implementação e sustentação</b>	-Questionário de opinião aplicados à comunidade isomórfico com os domínios e fatores da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Monitorização dos vetores e metas do PEE em conformidade com o projeto do diretor.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Questionário de opinião aplicado à comunidade isomórfico com os domínios e fatores da AEE e em conformidade com as apreciações do relatório da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Questionários permitem o conhecimento da satisfação dos professores face às mudanças realizadas pelo diretor.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	-Instrumento para a elaboração do projeto educativo, o qual é sustentado no projeto do diretor.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	Instrumento para a monitorização das metas do PEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Instrumento ao serviço da interiorização dos documentos internos (coresponsabilização perante o projeto do diretor)	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Responsabilização dos docentes pelas metas do projeto educativo e do plano anual de atividades que o operacionaliza (prestação de contas).	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Discordância de alguns docentes relativamente às metas definidas no PEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>

	-Os instrumentos orientadores (PEE, PCA, PAA) são utilizados como instrumentos de gestão estratégica pela direção.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	Não se identificaram indicadores		

#### **CATEGORIA N: Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>N.1 Órgãos e estruturas envolvidos</b>	-Envolvimento de todas as estruturas da escola.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, recetividade, cumprimento, resistência)</b>	-Participação dos professores, encarregados de educação e alunos no questionário de opinião.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Habituação dos docentes ao processo de autoavaliação apesar da resistência inicial.	<b>E6</b>	<b>1</b>
	-Resistência de alguns docentes às metas como objeto do processo de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	- Ritualização e conformidade nos processos de reflexão	<b>E9</b>	<b>1</b>

#### **CATEGORIA O:Facilidades/constrangimentos ao processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>O.1 Fatores internos facilitadores</b>	-A existência de subequipas colaboradoras no processo de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>O.2 Fatores externos facilitadores</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>O.3 Constrangimentos internos</b>	-Falta de uma cultura de avaliação por parte dos docentes.	<b>E6</b>	<b>1</b>
	-A autoavaliação como uma forma de controlo.	<b>E6</b>	<b>1</b>
	-Dispersão geográfica do agrupamento dificulta o envolvimento dos docentes.	<b>E8</b>	<b>1</b>
	-Ausência de tempos não letivos para trabalho conjunto entre os elementos da equipa.	<b>E3, E1</b>	<b>2</b>
	-A falta de tempo dos encarregados de educação como elementos da equipa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A falta de formação dos elementos da equipa	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Centralização do processo de autoavaliação no elemento da equipa com mais disponibilidade e formação.	<b>E1</b>	<b>1</b>



	-Falta de uma cultura de avaliação por parte dos docentes dos docentes.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A alteração dos elementos representantes dos pais na equipa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Dispersão geográfica do agrupamento e a falta de tempo dos docentes para os trabalhos da autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Processo que necessita de tempo para se desenvolver.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
<b>O.4 Constrangimentos externos</b>	Não se identificaram indicadores		

### Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola/agrupamento

#### CATEGORIA P: Interpretação dos resultados do Relatório da Autoavaliação

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>P.1 Permite a melhoria das práticas de sala de aula</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>P.2 Permite a melhoria da gestão organizacional</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>P.3 Permite preparação para a Avaliação Externa</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>P.4 Permite a melhoria da credibilidade da escola/agrupamento</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>P.5 Questionamento sobre o seu valor e sentido (ritual de legitimação da eficiência da escola)</b>	Não se identificaram indicadores		

#### CATEGORIA Q: Reflexão sobre os resultados

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>Q.1 Divulgação dos resultados da autoavaliação</b>	-Necessidade de maior reflexão. Débil articulação com o plano da ação	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Reflexão por parte do pessoal não docente às respostas do questionário de opinião com maior índice de insatisfação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Apresentação de sugestões de formação e sugestões a nível de segurança da escola por parte do pessoal não docente	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Reflexão por parte dos docentes nos resultados obtidos nas metas definidas no PEE – coresponsabilização.	<b>E1</b>	<b>1</b>

	-Reflexão acerca das mudanças de práticas de sala de aula condicionada pela escassez de tempo e pela sua ordem no guião.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Desarticulação dos objetivos da autoavaliação das práticas de sala de aula.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Disponibilidade da coordenadora para esclarecimentos necessários aos professores e à associação de pais.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Apenas os encarregados de educação da associação de pais tiveram acesso aos resultados da autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-A reflexão dos elementos da associação de pais foi orientada por um guião.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>Q.2 Principais utilizadores dos resultados</b>	-Reconhecimento da direção como a principal utilizadora dos resultados da autoavaliação, no sentido da coresponsabilização pelas metas.	<b>E2</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA R: Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria</b>	-O plano de ação para a melhoria da escola incide no PAA e nas medidas de melhoria apontadas pela Direção.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.6 Os resultados dos planos de melhoria</b>	Não se identificaram indicadores		

## Mudanças sentidas na escola

### CATEGORIA: S-Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	-Distribuição das tarefas de autoavaliação pelos restantes elementos da equipa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b>	-Instrumentos de avaliação (questionário de opinião) em conformidade com as apreciações do relatório da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Melhoria a nível da definição dos indicadores de medida para avaliação das atividades.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Alteração da estrutura do relatório de avaliação do PAA.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-No plano da decisão intenção de avaliar a supervisão das práticas de sala de aula.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>S.3 Participação dos atores no processo de autoavaliação</b>	-Interiorização do processo por alguns dos atores.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Centralização do processo na coordenadora	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b>	- O envolvimento dos docentes no processo de autoavaliação não abrange todos os docentes.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	- Resistência dos professores aos processos de reflexão.	<b>E9</b>	<b>1</b>
	-Ritualização e conformidade nos processos de reflexão.	<b>E9</b>	<b>1</b>
	-Intenção de alargamento do processo de autoavaliação a subequipas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Interiorização do processo de autoavaliação ao nível da organização política.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-O processo de autoavaliação como uma prática burocrática.	<b>Todos, E3,</b>	<b>9</b>
	-Habituação dos docentes ao processo de autoavaliação apesar da resistência inicial	<b>E1, E3,E6</b>	<b>4</b>
<b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b>	- PAA como um plano de ação para a melhoria apenas para alguns docentes.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>S.6 Outras mudanças</b>	Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA T: Mudanças pedagógicas

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	-Aplicação por alguns docentes de matrizes e testes comuns em conformidade com as apreciações da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Monitorização não generalizada por parte do diretor da aplicação dos critérios de avaliação	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b>	-Resistência à implementação de mecanismos de acompanhamento e supervisão da prática letiva	<b>E2, E1, E8, E9</b>	<b>5</b>
	-Formação em supervisão vai permitir a assunção da importância da supervisão.	<b>E1, E2, E8</b>	<b>3</b>
	-Supervisão das práticas de sala de aula associada à avaliação de desempenho docente.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	- No plano da decisão a supervisão da sala de aula poderá ser um dos domínios objeto da autoavaliação	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
<b>T.7 Outras mudanças</b>	Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA U: Mudanças curriculares

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>U.1 Articulação curricular</b>	-Reuniões de articulação entre os docentes desde o pré-escolar até ao 3º ciclo.	<b>E3, E6</b>	<b>3</b>
	-Maior preocupação ao nível da articulação entre os docentes	<b>E1, E6</b>	<b>2</b>
	- A maior preocupação com a articulação curricular associada à conformidade com o processo de avaliação de desempenho docente (conformidade para a legitimação)	<b>E9, E8</b>	<b>2</b>
	-Algumas alterações a nível da articulação curricular entre os docentes	<b>E1, E9</b>	<b>4</b>
<b>U.2 Contextualização do currículo</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>U.3 Outras mudanças</b>	Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA V: Mudanças organizacionais

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>V.1 Planejamento e execução da ação educativa(PEE, PC, PAA, RI)</b>	-Conceção dos documentos orientadores em consequência da nova direção.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>V.2 Trabalho colaborativo</b>	-Maior partilha e reflexão conjunta acerca das práticas.	<b>E3,E6, E7, E8</b>	<b>5</b>
	-Colaboração entre os docentes em consequência da constituição de equipas educativas pelo diretor.	<b>E7, E8</b>	<b>3</b>
	-Alguma resistência às medidas implementadas para colaboração.	<b>E7</b>	<b>1</b>
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>V.4 Estruturas organizativas/ Procedimentos organizativos</b>	-Criação de novas estruturas organizativas em consequência da nova direção.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Alteração do modo de funcionamento das estruturas organizativas em consequência da nova direção. Maior preocupação com os aspetos pedagógicos ao invés dos burocráticos.	<b>E3, E4, E5</b>	<b>3</b>
	-Funcionamento por equipa educativas ao nível do 1º ciclo.	<b>E7, E8</b>	<b>2</b>
<b>V.5 Outras mudanças</b>	Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA W: Agentes indutores das mudanças

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>W.1 A AEE</b>	-Assunção da necessidade de melhoria dos resultados escolares em conformidade com a AEE.	<b>E1, E2, E7, E9</b>	<b>4</b>
	-A AEE tem maior validade que a autoavaliação – o caráter institucional da IGE e a deslegitimação da ação	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>W.2 A Autoavaliação</b>	-Indutora de mudança ao nível da articulação curricular entre os docentes dos diferentes ciclos.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>W.3 A concorrência entre as escolas</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>W.4 Os rankings dos resultados escolares</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>W.5 Fatores internos</b>	-As metas do PEE (que refletem as metas do projeto do diretor) como referente da ação.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Existência de um propósito comum a nível interno	<b>E3</b>	<b>1</b>

	-A avaliação de desempenho docente como indutora de uma maior articulação curricular.	<b>E9</b>	<b>1</b>
	-A direção como indutora de mudança ao nível da articulação curricular.	<b>E2</b>	<b>1</b>

#### **CATEGORIA X: Motivos indutores da decisão de mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>X.1 Conformidade Institucional</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>X.2 Procura da legitimidade social da escola</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>X.3 Melhoria dos resultados dos alunos</b>	-Centralidade nos resultados escolares	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>X.4 Melhoria dos processos de ensino</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>X.5 Melhoria das estruturas organizativas</b>	-Existência de orientação e organização na ação	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>

#### **CATEGORIA Y: Constrangimentos à mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>Y.1 Internos</b>	-Resistência de alguns professores às mudanças preconizadas pelo diretor.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>Y.2 Externos</b>	Não se identificaram indicadores		

#### **CATEGORIA Z: Influência dos processos avaliativos no processo de mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>Z.1 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças do processo autoavaliação</b>	-Melhoria a nível da definição dos indicadores de medida para avaliação das atividades.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Alteração da estrutura do relatório de avaliação do PAA.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-O processo de autoavaliação como uma prática burocrática.	<b>Todos, E3</b>	<b>9</b>
	-Habituação dos docentes ao processo de autoavaliação apesar da resistência inicial	<b>E1, E3,E6</b>	<b>4</b>
<b>Z.2 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças pedagógicas</b>	-Não se identificaram indicadores.		
<b>Z.3 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças curriculares</b>	-Reuniões de articulação entre os docentes desde o pré-escolar até ao 3º ciclo.	<b>E3, E6</b>	<b>3</b>

<b>Z.4 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças organizacionais</b>	-A autoavaliação permitiu à direção gerir as “zonas de incerteza” e de conflitos de interesse.	<b>E2</b>	<b>2</b>
<b>Z.5 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças do processo autoavaliação</b>	-Construção dos instrumentos de avaliação (questionário de opinião) em conformidade com as apreciações do relatório da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>Z.6 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças pedagógicas</b>	-Aplicação por alguns docentes de matrizes e testes comuns em conformidade com as apreciações da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Integração pelos docentes de <i>mitos racionais</i> sobre a necessidade de melhoria dos resultados escolares.	<b>E7</b>	<b>2</b>
<b>Z.7 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças curriculares</b>	-Não se identificaram indicadores.		
<b>Z.8 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças organizacionais</b>	-Não se identificaram indicadores.		

## **APÊNDICE R**

### **Escola AG2 – Análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal**



## Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias

### Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

#### CATEGORIA:A- Concepções sobre a AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
A.1 Melhoria da escola	Acho que a AEE foi uma mais-valia para o agrupamento com a informação que disponibilizou. <sup>/85</sup> (E7)	-Disponibilidade de informação
A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)	Não há referências	
A.3 Concorrência entre as escolas	Não há referências	
A.4 Assegura a legitimidade social da escola	Não há referências	
A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem	Não há referências	
A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores	Não há referências	

#### CATEGORIA B: Concepções sobre a Autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
B.1 Melhoria da escola	O processo de autoavaliação que a escola desenvolve parece-me que é um sentido que a escola tem encontrado de ir melhorando cada vez mais. Até a própria dinâmica das reuniões foi alterada. Quando a colega estava a falar, eu estava a lembrar-me que nas reuniões de departamento já se trabalha numa perspetiva diferente. <sup>/44</sup> (E4)	-Melhoria da escola ao nível organizacional.
	A partir do momento em que a escola começou a fazer autoavaliação e nós começámos a autoavaliarmos o nosso trabalho e a refletir sobre o que correu bem e o que correu mal, a partir do momento em que nós constatamos o que correu mal é natural que queiramos fazer melhor, e é esta procura do que queremos fazer melhor, que tem sido a grande mais-valia de todo este processo. <sup>/48</sup> Porque nós ao refletirmos, o que correu bem, concluímos que está bem e não mexe, mas o que correu mal nós vamos sempre à procura de um plano de melhoria. <sup>/49</sup> (E6)	-Instrumento para construção de um plano de melhoria
	Como é que podemos melhorar, o que devemos fazer para ter melhores resultados e penso que este é para mim o aspeto fundamental deste processo. <sup>/50</sup> (E6)	-Melhoria dos resultados escolares.
B.2 Preparação para a AEE	Não há referências	

<b>B.3 Conformidade institucional</b>	Não há referências	
<b>B.4 Processo de responsabilização dos atores (controlo e prestação de contas)</b>	Julgo que o processo de autoavaliação é importante porque nós precisamos de saber se estamos a caminhar no sentido que pretendíamos, se não estamos o que precisamos de corrigir e que agulhas precisamos de acertar./ <sup>19</sup> (E1)	-Conformidade com as metas do projeto do diretor
<b>B.5 Procura de legitimidade social da escola</b>	Não há referências	
<b>B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	Não há referências	
<b>B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não há referências	

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	Para trás de 2009 não existe nada em termos de modelo de autoavaliação. Peço desculpa me apercebi de nada antes de 2009. Não me lembro de autoavaliação desta escola antes de 2009. Portanto é com esta nova direção que nós começamos a ouvir/ <sup>2</sup> (E2)	-Iniciativa da direção
	A escolha pelas três dimensões a avaliar [cultura de escola; clima do agrupamento; organização e prestação do serviço educativo] foi uma preocupação vinda direção./ <sup>8</sup> (E2)	
<b>K.2 Motivos da decisão</b>	(...) e a sentir a necessidade o que é que estamos a fazer, para onde devemos caminhar, o que nós andamos aqui a fazer./ <sup>3</sup> (E2)	-Conhecimento da escola.
	E é aí que esta equipa começa a trabalhar e tentar perceber o que é que as pessoas que estão neste agrupamento deverão trabalhar, quais são as nossas necessidades e as nossas preocupações./ <sup>4</sup> (E2)	
	Nós andávamos um bocadinho perdidos. A sensação que eu tenho e eu já estou nesta escola há muito tempo e sinto que andávamos um bocadinho perdidos./ <sup>5</sup> (E2)	
	Dai que talvez os motivos que levaram a escola a iniciar foram precisamos de saber o que andamos a fazer e trabalharmos todos em conjunto./ <sup>6</sup> (E2)	
	(...) nós recebemos orientações nesse sentido, porque estávamos também a procurar o projeto educativo, havia também o projeto de intervenção do próprio diretor com um plano de ação. Tínhamos de partir de algum lado e de fato foi a partir daí, portanto fomos orientados nesse sentido./ <sup>9</sup> (E2)	-Legitimação e melhoria do projeto de intervenção do diretor.

	Houve uma mudança no agrupamento, nós em 2009/2010 temos um novo diretor e temos um plano de ação do diretor. Então há que fazer alguma coisa, há que iniciar um trabalho de reconhecimento do agrupamento que temos, e o diretor sendo uma pessoa externa ao agrupamento que foi eleita e tendo conhecimento de alguns dados, pois apresenta-os no seu plano de intervenção tem necessidade naturalmente de enriquecer essa informação de forma a poder construir não só o projeto educativo, como de posteriormente abrir a possibilidade de o reformular. / <sup>11</sup> (E1)	-Elaboração do projeto educativo
	O que levou a escola a mudar e quais os motivos que levaram a escola a iniciar o seu processo de autoavaliação foi o que a colega referiu, julgo que não há mais nada a acrescentar./ <sup>18</sup> (E1)	
	[Foi questionado se a AEE induziu a escola a decidir sobre o seu processo de autoavaliação e a refletir sobre as práticas de modo a elaborar planos de ação para a melhoria] A generalidade responde que a autoavaliação do agrupamento não teve a ver com a AEE] / <sup>79</sup>	-A autoavaliação ao serviço da conformidade com as metas do PEE (e do projeto do diretor).
	Se não tivesse existido AEE, a autoavaliação tinha evoluído na mesma como evoluiu até agora, sem qualquer dúvida. Temos de ter em conta que a AEE foi realizada em Novembro de 2009, o ano de início do trabalho do nosso Diretor, portanto teríamos evoluído da mesma forma. / <sup>81</sup> (E1)	
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão (legitimação)</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: L-A Equipa de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	Não há referências	
<b>L.2 Composição da equipa</b>	Dentro disso, a hipótese que na altura [2009] se colocou à constituição da equipa foi um elemento da direção, um adjunto, reuniu um conjunto de pessoas e trabalharam durante 17 sessões./ <sup>12</sup> (E1)	-Coordenada por um adjunto da direção (2009)
	A seguir em 2010/2011, entendemos que a autoavaliação não deve ser coordenada nem pelo diretor nem por um elemento da direção, entendemos que deve haver uma equipa independente./ <sup>13</sup> (E1)	-Coordenadora por assessora da direção (2010). -Importância da independência da direção no plano da atitude.
	O facto do processo de autoavaliação, o ano passado, ter estado no seu início levou a que ainda não tenhamos integrado alunos na equipa de autoavaliação. A integração dos alunos está prevista, mas tem de começar com alunos novos, pois os mais velhos vão embora e depois temos de estar sempre a iniciar o processo. / <sup>116</sup> (E1)	-Os alunos não integram a equipa. -A equipa é constituída por 3 docentes e 2 encarregados de educação.
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	Dentro disso, a hipótese que na altura [2009] se colocou à constituição da equipa foi um elemento da direção, um adjunto, reuniu um conjunto de pessoas e trabalharam durante 17	-Trabalho centrado na equipa e direção (2009).

sessões./ <sup>12</sup> (E1)	
O procedimento utilizado foi através do Diretor de turma e dos professores titulares, os quais no final das reuniões acompanharam os encarregados de educação às salas disponíveis com computador os quais tinham os questionários online. Como não tínhamos computadores suficientes para todos os pais, os questionários foram impressos, de modo a que o procedimento fosse mais rápido, e depois os elementos da equipa e os professores que se disponibilizaram inseriram os dados. Foi um trabalho em que a colaboração das pessoas foi fundamental. O trabalho dos diretores de turma foi fantástico./ <sup>77</sup> (E1)	-Através dos diretores de turma e professores titulares os encarregados de educação responderam aos questionários de opinião.
Este ano o organigrama tem as tarefas A,B, C e D e cada um dos elementos da equipa é responsável por as executar. No ano passado não era nada disso, portanto havia uma série de tarefas que muitas delas fui eu que as desempenhei e depois distribuí algumas atividades mais específicas e muito técnicas e muito bem descritas nas nossas reuniões(..)/ <sup>112</sup> (E1)	-Centralização dos trabalhos na coordenadora da equipa dada a sua formação.
Quando começamos eu não sabia absolutamente nada deste assunto, a coordenadora da equipa é que de facto nos espicaçou para o início dos trabalhos, li algumas coisas e procurei saber o que era necessário para a autoavaliação da escola. De qualquer das formas é completamente diferente a visão que tenho hoje da que tinha há dois anos, na ocasião eu só fazia aquilo que a coordenadora nos pedia e andava sempre a perguntar-lhe se era assim que devia fazer. / <sup>117</sup> (E6)	-Disponibilidade e profissionalização da coordenadora para o envolvimento dos restantes elementos da equipa – poder do especialista.
De qualquer das formas a coordenadora sempre nos envolveu e colocou sempre a procurar e a tentar ter uma opinião sobre as questões, sempre questionou as nossas ideias, e sempre nos levou a participar e não simplesmente a executar. / <sup>118</sup> (E6)	
Na operacionalização do trabalho da equipa, nomeadamente na aplicação dos instrumentos de monitorização, a coordenadora da equipa disponibilizou-se para ir a cada departamento explicar as dúvidas que eventualmente houvessem no preenchimento dos instrumentos de monitorização, para além disso também enviou um e-mail às colegas a referir às colegas que se tivessem dúvidas estaria disponível./ <sup>121</sup> (E3)	-Disponibilidade da coordenadora no envolvimento dos restantes docentes.
Houve sempre a preocupação em ser objetiva e clara, eu acho que isso é muito importante, pois só facilita o trabalho e envolve as pessoas. A envolvimento das pessoas requer a objetividade e a clarificação de modo a que as pessoas também coloquem as suas questões. / <sup>122</sup> (E3)	-Preocupação na objetividade e transparência do processo.
Na aplicação dos questionários tínhamos um texto introdutório de clarificação da intenção da aplicação dos questionários. / <sup>123</sup> (E1)	-Clarificação através dos diretores de turma dos objetivos dos questionários de opinião aplicados aos encarregados de educação
Na aplicação dos questionários aos encarregados de educação foi entregue um texto os diretores de turma para lerem aos encarregados de educação com indicações sobre a intenção de aplicação dos questionários. Os diretores de turma encaminharam os encarregados de educação para salas específicas onde eu estive e estiveram outros colegas que se disponibilizaram para esse trabalho./ <sup>124</sup> (E1)	
Aos docentes foi enviado um e-mail com as indicações explicativas e um link de acesso ao questionário. / <sup>125</sup> (E1)	-Clarificação através de mail dos objetivos dos questionários de opinião aplicados aos

		docentes
	Na definição dos indicadores a constar no questionário para cada uma das dimensões não houve tempo de envolver as pessoas, e é difícil pois nós não temos ninguém, ou temos poucas pessoas, com formação em administração educacional que pudessem contribuir./ <sup>126</sup> (E1)	-Falta de tempo para o envolvimento dos docentes na definição dos indicadores do questionário.
	Mas não houve tempo, e o processo está agora a ser interiorizado, existem mais pessoas que o tem interiorizado, e nós agora devagar vamos começar a inserir outras pessoas na construção desse processo porque só agora é que temos mais pessoas alertadas para o assunto, sem qualquer formação. Mas alertadas para o assunto que até têm algum interesse, e nós precisamos de pessoas dessas. Mas nós não podemos porque não há tempo./ <sup>128</sup> (E1)	
	Este trabalho está muito centralizado na coordenadora com todo o mérito dela, mas isso também condiciona um bocadinho o desenvolvimento do processo./ <sup>129</sup> (E2)	-Centralização da autoavaliação na coordenadora.
		-Divergências de interesses entre alguns docentes e o trabalho da equipa
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	Não há referências	
<b>L.5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas</b>	Em relação aos questionários que foram aplicados [no ano de 2009/2010] parece-me que houve uma preocupação da equipa, e da direção, pois não os aplicámos sem o diretor ser consultado e dar também a sua opinião./ <sup>30</sup> (E2)	-Conceção da equipa na dependência do diretor.
	Eu enquanto coordenadora da equipa sou assessora do diretora. Mas vêem-me como elemento da direção, eu acho que as pessoas não deixam de o fazer. Mas nós enquanto equipa de autoavaliação desenvolvemos um processo de autoavaliação a nosso bel prazer, sem interferência da direção. / <sup>154</sup> (E1)	-Divergência de conceções no que se refere à relação da equipa com a direção
	Mas existe uma linha [refere-se ao projeto de intervenção do diretor] que tu própria a segues como coordenadora da equipa. Existe uma continuidade uma valência que nós reconhecemos./ <sup>155</sup> (E2)	
	Nós avaliamos o trabalho do diretor e não temos sentido nenhum constrangimento./ <sup>156</sup> (E6)	
	Aliás, quando foi o processo de AEE foi no parâmetro da liderança que nós tivemos melhor avaliação. / <sup>157</sup> (E3)	-Existência de diferentes interesses entre a equipa e a direção e alguns dos docentes-micropolíticas.
	Quando não existe reconhecimento interno, pelos mais variados motivos, que podem não ser maus, são os motivos que existem, as primeiras ações do processo têm de ser diretivas e depois inclusivas./ <sup>158</sup> (E1)	
<b>L.6 Formação</b>	Não há referências	
<b>L.7 Motivação/satisfação</b>	Não há referências	

## CATEGORIA M: Os domínios e os campos de análise da autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	No ano de 2009/2010 – ano de início do processo de autoavaliação – na conceptualização e aplicação do modelo de autoavaliação na escola, a equipa utilizou uma parte da filosofia do modelo CAF, que é a recolha da opinião dos stakeholders, dos elementos da comunidade educativa, portanto não utilizaram o modelo CAF nem na sua plenitude, nem na sua forma reduzida que muitas escolas utilizam. Utilizaram a filosofia de recolha da opinião dos intervenientes da comunidade educativa. / <sup>1</sup> (E1)	-Integração da prática (2009) por isomorfismo com o modelo CAF
	Face a isto, o que realmente aconteceu foi o que a colega referiu, nós [a equipa] fomos buscar alguma coisa que já estava feita, pesquisamos e tentámos encontrar algumas questões que achávamos nós seriam preocupação nossa e dos colegas/ <sup>6</sup> (E2)	
	Os motivos que nos levaram em 2010/2011 a avaliar o projeto educativo e o plano de atividades foi uma opção da nova equipa tendo como intuito o seguinte: quais são os nossos instrumentos de trabalho? Projeto Educativo do Agrupamento e Plano Anual de Atividades para chegar às metas definidas no PE./ <sup>21</sup> (E1)	-O referencial da autoavaliação são as metas do PEE e do PAA
<b>M.2 Influência da AEE</b>	A equipa já tinha conhecimento das dimensões da AEE, pois consultamos a página da IGE, e sabemos o que se pretende numa avaliação externa, e isso também facilitará pensámos nós a próxima avaliação externa do nosso agrupamento, porque temos algumas respostas que foram fornecidas pelos questionários que fomos aplicando./ <sup>28</sup> (E1)	-Conformidade com a AEE dada a necessidade de prestação de contas-conformidade institucional.
	O quadro de referência da AEE influenciou a construção dos questionários de satisfação previstos quer no PE quer no PAA./ <sup>89</sup> (E1)	-Questionário de opinião isomórfico com os domínios e fatores da AEE.
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha – dinâmicas de implementação e sustentação</b>	Os questionários que foram aplicados eram extensos e tiveram que o ser, porque estavam organizados de acordo com as áreas de intervenção da IGE e respondiam também (não tão diretamente, mas de modo indireto) às questões relacionadas com os problemas e vetores do projeto educativo e do plano anual de atividades. / <sup>24</sup> (E1)	-Questionário de opinião aplicados à comunidade isomórfico com os domínios e fatores da AEE.
	Daí termos optado por alterar o modelo e criar um modelo próprio, porque nós temos instrumentos muito próprios, pelo menos daquilo que investiguei na internet, o nosso PE é único, na sua organização, nos seus vetores, nas suas metas, e confesso que, mesmo planos de atividades, eu não encontrei nenhum organizado desse modo./ <sup>25</sup> (E1)	-Monitorização dos vetores e metas do PEE em conformidade com o projeto do diretor.
	Tendo em conta essa especificidade dos nossos instrumentos internos pensámos que poderíamos encetar um esquema de monitorização dos mesmos./ <sup>26</sup> (E1)	
	O questionário que aplicámos aos alunos, docentes e encarregados de educação [no âmbito do vetor 10], teve em conta as quatro áreas da AEE [Resultados do agrupamento; Prestação de Serviço Educativo; Organização e Gestão Escolar; Liderança] porque no relatório da AEE existiam questões que precisavam de melhoria, e as questões que fazem parte dessas dimensões também dão resposta relativamente às metodologias definidas no PAA e às estratégias previstas no PE e se elas estão a dar resultado ou não./ <sup>27</sup> (E1)	-Questionário de opinião aplicado à comunidade isomórfico com os domínios e fatores da AEE e em conformidade com as apreciações do relatório da AEE.
Os próximos questionários serão naturalmente muito menos extensos, pois nestes questionários nós não tínhamos a opinião	Questionários permitem o	

	<p>em relação a determinados pontos que achávamos que devíamos ter conhecimento. Os próximos serão mais reduzidos com incidência nas questões onde há uma satisfação inferior a x%./<sup>29</sup>(E1)</p> <p>Em relação aos questionários que foram aplicados [no ano de 2009/2010] parece-me que houve uma preocupação da equipa, e da direção(...) foi em realmente saber a opinião das pessoas, pois somos muitos, este é um agrupamento com muitos docentes. E uma coisa é falarmos na sala de professores entre colegas, e outra coisa é respondermos e termos dados, e de facto alguns dados foram surpreendentes./<sup>31</sup>(E2)</p>	<p>conhecimento da satisfação dos professores face às mudanças realizadas pelo diretor.</p>
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	<p>(...) nós recebemos orientações nesse sentido, porque estávamos também a procurar o projeto educativo, havia também o projeto de intervenção do próprio diretor com um plano de ação.<sup>9</sup> (...) Depois procuramos indicadores./<sup>10</sup>(E2)</p>	<p>Instrumento para a elaboração do projeto educativo, o qual é sustentado no projeto do diretor.</p>
	<p>Nós entendemos que era necessário termos presente, por problema e por vetor [do PEE], sempre, tudo o que estávamos a fazer, isto é, haver um fio condutor entre todos os documentos para nós nos apercebermos, que os documentos não são únicos e não funcionam por si só, mas são interdependentes./<sup>22</sup> (E1)</p>	<p>Instrumento para a monitorização das metas do PEE.</p>
	<p>Daí que tenhamos optado por fazer um acompanhamento por problema e vetor, em todos os documentos que estão organizados dessa forma, para que começássemos todos a interiorizar a organização dos nossos documentos internos, e conseguirmos acompanhá-los de uma forma um pouco mais funcional./<sup>23</sup>(E1)</p>	<p>Instrumento ao serviço da interiorização dos documentos internos (coresponsabilização perante o projeto do diretor)</p>
	<p>O nosso projeto educativo é único e é onde constam os nossos valores e a nossa missão, daí fazer todo o sentido avaliarmos a escola através do projeto educativo e do plano anual de atividades que o operacionaliza. Apesar de ter numerosas metas ele é vivido, e se calhar alguns indicadores foram definidos de propósito. /<sup>150</sup>(E1)</p>	<p>-Responsabilização dos docentes pelas metas do projeto educativo e do plano anual de atividades que o operacionaliza (prestação de contas).</p>
	<p>Mas se calhar alguns indicadores terão de baixar, estamos a trabalhar para os alcançar, mas não é fácil. /<sup>151</sup>(E2)</p>	<p>-Discordância de alguns docentes relativamente às metas definidas no PEE.</p>
	<p>O próprio projeto curricular do agrupamento também dá resposta aos problemas que existiam que era a falta de articulação e a existência de critérios de avaliação uniformes em todo o agrupamento. Sendo assim também o projeto curricular do agrupamento pretende dar resposta aos problemas identificados. /<sup>152</sup>(E1)</p>	<p>-Os instrumentos orientadores (PEE, PCA, PAA) são utilizados como instrumentos de gestão estratégica pela direção.</p>
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	<p>Não há referências</p>	
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	<p>Não há referências</p>	

**CATEGORIA: N-Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>N.1 Órgãos e estruturas envolvidos</b>	A autoavaliação sempre envolveu toda a gente. Tem havido autoavaliação nos próprios conselhos de turma, nos próprios departamentos, nos grupos disciplinares, no conselho de diretores de turma e no conselho pedagógico. Faço parte deles todos e sinto isso. / <sup>119</sup> (E2)	-Envolvimento de todas as estruturas da escola.
<b>N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, recetividade, cumprimento, resistência)</b>	(...) e que deveríamos ouvir a opinião quer dos encarregados de educação, quer o dos professores, quer de alguns alunos-claro que a amostra aí foi um bocadinho mais reduzida, mais pequena, até porque temos crianças muito novinhas que não faria sentido colocar determinadas questões. / <sup>7</sup> (E2)	-Participação dos professores, encarregados de educação e alunos no questionário de opinião.
	Se hoje fizéssemos o mesmo questionário os resultados seriam diferentes, pois adquiriram-se hábitos, e quando verificamos o resultado desses hábitos vemos que dão frutos, que deu resultado. / <sup>106</sup> (E6)	-Habituação dos docentes ao processo de autoavaliação apesar da resistência inicial.
	Mas que a coordenadora é uma grande ajuda e é uma mais-valia. Mas acho que podem existir algumas críticas, pois existem algumas pessoas que não se reveem e sentem que poderiam opinar mais, pois o processo de autoavaliação acaba por ser desenvolvido por alguns. / <sup>130</sup> E alguns que estão sempre nos diversos trabalhos e outros ainda não. / <sup>131</sup> (E2)	-Resistência de alguns docentes às metas como objeto do processo de autoavaliação.
	Tem sido pedida a opinião e a reflexão das pessoas, mas depois existe resistência no envolvimento e quando é pedida reflexão, e isso foi feito nos departamentos, a reflexão é em cima do joelho e depois acabam por dizer que não foram vistos nem achados, mas quando foi pedida a participação colocaram-se à margem. Quando existem resistência leva mais tempo, isto leva o seu tempo. / <sup>132</sup> (E9)	- Ritualização e conformidade nos processos de reflexão

**CATEGORIA: O-Facilidades/constrangimentos ao processo de autoavaliação**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>O.1 Fatores internos facilitadores</b>	Eu acho que o nosso processo de autoavaliação pode melhorar em muitos aspetos. Pode e deve. Pode mudar na participação das pessoas no processo em si, e não só naqueles momentos determinados. Ou seja, a equipa de autoavaliação ser uma equipa coordenadora, mas haver uma série de colaboradores. Subequipas que desenvolvam determinados trabalhos. Julgo que deve ser esse o caminho. / <sup>146</sup> (E1)	-A existência de subequipas colaboradoras no processo de autoavaliação.
<b>O.2 Fatores externos facilitadores</b>	Não há referências	
<b>O.3 Constrangimentos internos</b>	Encontramos resistências por parte das pessoas, pois estavam acomodadas a um determinado tipo de ação e agora fazer as pessoas mudar, ou sair da sua área de conforto, não tem sido um processo muito fácil, mas temos conseguido alterar a cultura de avaliação da escola. / <sup>105</sup> (E6)	-Falta de uma cultura de avaliação por parte dos docentes. -A autoavaliação como uma forma de controlo.
	Um dos fatores que dificulta é também a dispersão geográfica do nosso agrupamento, principalmente ao nível do 1º ciclo e pré-escolar. / <sup>107</sup> (E8)	-Dispersão geográfica do agrupamento dificulta o envolvimento dos docentes.
	O tempo é outra dificuldade, pois com os apoios que tenho e as	-Ausência de tempos



	substituições acabo por ter pouco tempo para reunir com a equipa. O ano passado víamo-nos todos os dias e este ano é mais complicado./ <sup>108</sup> (E3)	não letivos para trabalho da equipa
	A primeira grande dificuldade foi os elementos que constituíam a equipa, dois deles representantes dos encarregados de educação no conselho pedagógico, completamente a “leste” sobre o que se passa numa escola, o que não é mau porque não têm vícios, mas a dificuldade que as representantes tiveram em estar connosco porque tinham as suas vidas profissionais e isso impedia-as de se inteirarem dos processos da escola, apesar da minha vontade em inteirá-las nesse sentido. / <sup>109</sup> (E1)	-A falta de tempo dos encarregados de educação como elementos da equipa.
	Depois outra dificuldade foi muito complicado implementar o esquema de autoavaliação, eu tinha preparado um esquema de funcionamento que não começou logo a funcionar porque nenhuma das pessoas tinha qualquer tipo de formação, por mínima que fosse em avaliação das escolas, e isso, obviamente, é uma dificuldade porque existe uma linguagem específica que temos de nos habituar/ <sup>110</sup> (E1)	-A falta de formação pelos elementos da equipa
	(...) existe o estarmos a pensar num projeto de avaliação que depois não funciona e acaba por estar muito centralizado numa pessoa e as outras pessoas desenvolvem exclusivamente funções técnicas muito orientadas./ <sup>111</sup> (E1)	-Centralização do processo de autoavaliação no elemento da equipa com mais disponibilidade e formação.
	A falta de hábito de qualquer tipo de processo de autoavaliação nesta escola e mesmo no agrupamento foi outra dificuldade. / <sup>113</sup> (E1)	-Falta de uma cultura de avaliação por parte dos docentes dos docentes.
	Temos este ano a questão do tempo, nós pedimos 90 minutos que fossem coincidentes, mas não temos. Tenho apenas 45 minutos que consigo estar com um dos elementos e com a outra colega é complicado./ <sup>114</sup> (E1)	-A ausência de tempos não letivos para trabalho conjunto entre os elementos da equipa.
	Os representantes dos pais são novos este ano, pelo que tive de fazer uma injeção de informação numa reunião de 2 horas (de tal maneira que fugiram). Mas foi-lhes pedida uma tarefa e corresponderam à tarefa dentro do prazo previsto. / <sup>115</sup> (E1)	-A alteração dos elementos representantes dos pais na equipa.
	Temos um professor do 1º ciclo com mestrado em Administração Educacional que poderia ser uma mais valia, mas como é que um professor do 1º ciclo, com horário até às cinco da tarde e a 25 km de distância pode pertencer a uma equipa de autoavaliação./ <sup>127</sup> (E1)	-Dispersão geográfica do agrupamento e a falta de tempo dos docentes para os trabalhos da autoavaliação.
	Nós estamos a fazer as coisas com calma, muita calma, porque não conseguimos, pois não existe tempo para tudo. / <sup>134</sup> (E1)	-Processo que necessita de tempo para se desenvolver.
	Portanto é assim que estamos a fazer, poderá haver coisas melhores, mas acho que nós estamos a construir-nos. Estamos a construir a nossa avaliação. Vamos lá devagar. / <sup>144</sup> (E1)	
	Não se esqueça que são três anos de trabalho coisa que nesta área não é muito. / <sup>145</sup> (E2)	
<b>O.4 Constrangimentos externos</b>	Não há referências	

## Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA Q: Reflexão sobre os resultados

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>Q.1 Divulgação dos resultados da autoavaliação</b>	Se calhar teremos que refletir ainda mais, mas que a reflexão tem sido feita tem, mais nuns sítios que noutros, talvez pelo tempo e pela disponibilidade que temos, mas cada vez mais sentimos essa necessidade. / <sup>120</sup> (E2)	-Necessidade de maior reflexão. Débil articulação com o plano da acção.
	Eu já tenho os resultados da reflexão sobre a avaliação interna dos professores e dos funcionários. Os funcionários procederam a essa reflexão nesta interrupção da atividade letiva e neste momento que os estou a tratar verifico sugestões interessantes, pontos fracos referidos de um ponto de vista diferente. / <sup>133</sup> (...) A reflexão foi feita com um guião orientador e os funcionários responderam por escrito, as questões que referem são mais práticas relacionadas com o trabalho dos funcionários, e centraram-se as questões nas respostas dos questionários de satisfação com maior índice de insatisfação. / <sup>135</sup> (E1)	-Reflexão por parte do pessoal não docente às respostas do questionário de opinião com maior índice de insatisfação.
	(...) Apontam sugestões de formação muito interessantes desde a área da psicologia da criança, relacionamento interpessoal, primeiros socorros, no total de oito áreas de formação. Propostas de melhoria, sugestões a nível de segurança da escola, apontavam pontos fracos e sugestões que não foram tantas como os pontos fracos./ <sup>136</sup> (E1)	-Apresentação de sugestões de formação e sugestões a nível de segurança da escola por parte do pessoal não docente
	Nos resultados das sessões dos professores também existem opiniões interessantes, e há mudança./ <sup>137</sup> Os grupos saiam cansados das suas sessões, mas julgo que houve mudança. Quero acreditar que sim, pois essas ações também nos dão força para continuarmos./ <sup>140</sup> (E1)	-Reflexão por parte dos docentes nos resultados obtidos nas metas definidas no PEE – coresponsabilização.
	Existem poucas sugestões a nível da prática de sala de aula, mas eu tenho a certeza que tem a ver com o facto de ser a última questão orientadora. Foi colocada em última questão propositadamente, porque é uma sequência da reflexão sobre os resultados da nossa avaliação interna, então o que é que nós temos de mudar na nossa sala de aula. A intenção era essa./ <sup>138</sup> (E1)	-Reflexão acerca das mudanças de práticas de sala de aula condicionada pela escassez de tempo e pela sua ordem no guião. -Desarticulação dos objetivos da autoavaliação relativamente às práticas de sala de aula.
	Fomos adiando as sessões, pois agora havia isto, depois havia aquilo, e decidimos marcar pois havia sempre alguma coisa. Nas sessões dos professores, eu estive cá para se os grupos precisassem de ajuda esclarecer alguma questão, mas ninguém pediu a minha ajuda. / <sup>139</sup> (E1)	-Disponibilidade da coordenadora para esclarecimentos necessários aos professores e à associação de pais.
	Eles[associação de pais] já receberam o relatório da avaliação interna, têm o guião para orientar a reflexão, e eu já me disponibilizei para estar na escola quando for a reunião para esclarecer eventuais dúvidas, caso queiram. / <sup>143</sup> (E1)	

	<p>Agora estamos à espera do retorno dos encarregados de educação, é completamente impossível fazermos as coisas como pretendíamos que era reunirmos os representantes dos encarregados de educação de todas as turmas, quer do 1º ciclo, quer da EB23 mas não conseguimos fazê-lo. /<sup>141</sup> (E1)</p>	<p>-Apenas os encarregados de educação da associação de pais tiveram acesso aos resultados da autoavaliação.</p> <p>-A reflexão dos elementos da associação de pais foi orientada por um guião.</p>
	<p>Cá está as coisas ainda estão muito centralizadas. Portanto vai ser a associação de pais a dar o feedback. /<sup>142</sup>. Tínhamos de encontrar alguma forma que fosse eficaz neste momento. Sabemos que não é abrangente como nós gostaríamos, mas é complicado conseguirmos reunir os representantes dos pais. Portanto, primeiro vamos chegar à associação de pais, este ano.(...)/<sup>143</sup> (E1)</p>	
	<p>Eles [associação de pais] já receberam o relatório da avaliação interna, têm o guião para orientar a reflexão, e eu já me disponibilizei para estar na escola quando for a reunião para esclarecer eventuais dúvidas, caso queiram. /<sup>143</sup> (E1)</p>	
<b>Q.2 Principais utilizadores dos resultados</b>	<p>Eu acho que nós reconhecemos a direção nesta autoavaliação, neste processo./<sup>153</sup> (E2)</p>	<p>-Reconhecimento da direção como a principal utilizadora dos resultados da autoavaliação, no sentido da coresponsabilização pelas metas.</p>

## Mudanças sentidas na escola

### CATEGORIA: S-Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	<p>Este ano o organigrama tem as tarefas A,B, C e D e cada um dos elementos da equipa é responsável por as executar. No ano passado não era nada disso, portanto havia uma série de tarefas que muitas delas fui eu que as desempenhei e depois distribuí algumas atividades mais específicas e muito técnicas e muito bem descritas nas nossas reuniões. Houve um período em que aquilo que eu tinha planificado teve de ser alterado senão não tínhamos conseguido funcionar. /<sup>112</sup>(E1)</p>	<p>-Distribuição das tarefas de autoavaliação pelos restantes elementos da equipa.</p>
<b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b>	<p>O questionário que aplicámos aos alunos, docentes e encarregados de educação [no âmbito do vetor 10], teve em conta as quatro áreas da AEE [Resultados do agrupamento; Prestação de Serviço Educativo; Organização e Gestão Escolar; Liderança] porque no relatório da AEE existiam questões que precisavam de melhoria, e as questões que fazem parte dessas dimensões também dão resposta relativamente às metodologias definidas no PAA e às estratégias previstas no PE e se elas estão a dar resultado ou não./<sup>27</sup>(E1)</p>	<p>-Instrumentos de avaliação (questionário de opinião) em conformidade com as apreciações do relatório da AEE.</p>
	<p>Outra alteração que se verifica é que o agrupamento nos nossos documentos internos não é tão restrito, julgo que, de um ano para o outro, houve uma melhoria significativa nos indicadores de medida referidos pelas pessoas que propuseram as atividades. Os indicadores estão mais adequados./<sup>78</sup> (E1)</p>	<p>-Melhoria a nível da definição dos indicadores de medida para avaliação das atividades.</p>
	<p>Para a equipa isso cria um problema, não na recolha de informação, mas temos andando a pensar que o relatório do</p>	<p>-Alteração da estrutura do relatório de</p>

	PAA deste ano vai ter necessariamente um aspeto totalmente diferente, porque não temos um documento único de recolha de informação. Mas o nosso processo de trabalho também tem de evoluir. / <sup>79</sup> (E1)	avaliação do PAA
	A supervisão da sala de aula não está esquecida, nós na primeira vez só perguntámos qual era a opinião, o que é que os professores achavam, mas agora poderá haver desenvolvimento, no próximo questionário. / <sup>147</sup> (E1)	-No plano da decisão intenção de avaliar a supervisão das práticas de sala de aula.
<b>S.3 Participação dos atores no processo de autoavaliação</b>	Mas não houve tempo, e o processo está agora a ser interiorizado, existem mais pessoas que o têm interiorizado, e nós agora devagar vamos começar a inserir outras pessoas na construção desse processo porque só agora é que temos mais pessoas alertadas para o assunto, sem qualquer formação. Mas alertadas para o assunto que até têm algum interesse, e nós precisamos de pessoas dessas. Mas nós não podemos porque não há tempo. / <sup>128</sup> (E1)	-Interiorização do processo por alguns dos atores
	Este trabalho está muito centralizado na coordenadora com todo o mérito dela, mas isso também condiciona um bocadinho o desenvolvimento do processo. / <sup>129</sup> (E2)	-Centralização do processo na coordenadora
	Mas que a coordenadora é uma grande ajuda e é uma mais-valia. Mas acho que podem existir algumas críticas, pois existem algumas pessoas que não se reveem e sentem que poderiam opinar mais, pois o processo de autoavaliação acaba por ser desenvolvido por alguns. / <sup>130</sup> E alguns que estão sempre nos diversos trabalhos e outros ainda não. / <sup>131</sup> (E2)	- O envolvimento dos docentes no processo de autoavaliação não abrange todos os docentes.
	Tem sido pedida a opinião e a reflexão das pessoas, mas depois existe resistência no envolvimento e quando é pedida reflexão, e isso foi feito nos departamentos, a reflexão é em cima do joelho e depois acabam por dizer que não foram vistos nem achados, mas quando foi pedida a participação colocaram-se à margem. Quando existem resistência leva mais tempo, isto leva o seu tempo. / <sup>132</sup> (E9)	- Resistência dos professores aos processos de reflexão. -Ritualização e conformidade nos processos de reflexão.
	Eu acho que o nosso processo de autoavaliação pode melhorar em muitos aspetos. Pode e deve. Pode mudar na participação das pessoas no processo em si, e não só naqueles momentos determinados. Ou seja, a equipa de autoavaliação ser uma equipa coordenadora, mas haver uma série de colaboradores. Subequipas que desenvolvam determinados trabalhos. Julgo que deve ser esse o caminho. / <sup>146</sup> (E1)	-Intenção de alargamento do processo de autoavaliação a subequipas.
<b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b>	Julgo que ouvir isto é extraordinário porque nos incluímos a nós nesses pontos fracos e queremos fazer melhor, e nas pessoas há sempre alguém que refere: e se fizéssemos assim ou de outro modo. Sentimos que os processos de autoavaliação nos conduziram a refletir e a crescer. / <sup>43</sup> (E1)	-Interiorização do processo de autoavaliação ao nível da organização política.
	(...) nem todos os professores entendem autoavaliação como atividade natural da escola. / <sup>51</sup> (Todos)	-O processo de autoavaliação como uma prática burocrática.
	(...) existem alguns professores que entendem que existe muito papel para preencher, mas há de facto instrumentos reguladores que nos facilitam a vida. / <sup>52</sup> (E3)	
	Por vezes pensamos que dificulta, mas não facilita porque são objetivos. / <sup>53</sup> (E3)	
	Mas contudo acho que está a haver uma evolução progressiva [todos referem evolução progressiva]. Isto ainda é um bebé, estamos no terceiro ano. De facto o 1º ano foi de arrasar, era até às duas três da manhã, mas conseguimos. / <sup>54</sup> (E3)	-Habituação dos docentes ao processo de autoavaliação apesar da resistência inicial
Acho que este ano já é um ano em que as práticas de autoavaliação se estão a interiorizar e os processos estão a se tornar naturais. / <sup>55</sup> (E6)		

	<p>Eu acho que nós temos uma mais-valia [referindo-se ao envolvimento da comunidade no processo de inquirição-aspeto apontado pela AEE como ponto forte] que julgo este ano vai melhorar ainda mais, que é o número de respondentes ao questionário da avaliação interna. Não atingimos os 30% apenas por uma meia dúzia de pais, mas ficámos muito satisfeitos em relação ao número de respondentes de encarregados de educação, pois normalmente nunca se atinge a percentagem mínima. /<sup>76</sup> (E1)</p> <p>Se hoje fizéssemos o mesmo questionário os resultados seriam diferentes, pois adquiriram-se hábitos, e quando verificamos o resultado desses hábitos vemos que dão frutos, que deu resultado. /<sup>106</sup>(E6)</p>	
<b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b>	[Foi questionado se as pessoas na escola entendem o PAA de 2011/2012 como um plano de ação para a melhoria do agrupamento, tendo em conta as indicações e os relatórios produzidos pela equipa] Penso que o número de pessoas que o faz aumentou ligeiramente, mas não o é ainda a grande maioria que o pensa assim. / <sup>74</sup> (E1)	- PAA como um plano de ação para a melhoria apenas para alguns docentes.

### CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas

Indicadores	Indicadores	Indicadores
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	Não há referências	
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	Não há referências	
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	O último ponto fraco apontado foi superado, é uma prática generalizada a aplicação de matrizes quase generalizada a aplicação de testes comuns, pois há disciplinas que ainda não o fazem. / <sup>93</sup> (E1)	-Aplicação por alguns docentes de matrizes e testes comuns em conformidade com as apreciações da AEE.
	A monitorização da aplicação dos critérios de avaliação ainda mais ou menos. Foi feito o ano passado pela Direção com duas ou três pessoas, mas não é uma prática comum. / <sup>94</sup> (E1)	-Monitorização não generalizada por parte do diretor da aplicação dos critérios de avaliação
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	Não há referências	
<b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b>	Não há referências	
<b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b>	No que diz respeito a mecanismos de acompanhamento e supervisão da prática letiva ainda continua a ser difícil. / <sup>97</sup> (E2)	-Resistência à implementação de mecanismos de acompanhamento e supervisão da prática letiva
	Nós não podemos acompanhar aquilo que ainda não existe, a CCAD está neste momento a trabalhar nesse processo. / <sup>98</sup> (E1)	
	A comissão de avaliação de desempenho está neste momento a trabalhar na criação desses mecanismos.[a docente faz parte da comissão]. / <sup>100</sup> (E8)	
	No questionário de opinião aplicado aos professores procuramos saber qual a opinião dos professores em relação à importância da supervisão da prática letiva na sala de aula, entre parêntesis aparecia não para avaliação de desempenho,	

e as respostas obtidas apontavam para a resistência às práticas de supervisão. O que é curioso porque depois é valorizada a partilha e a articulação./ <sup>103</sup> (E1)	
A supervisão da sala de aula] Depende da forma como é proposto e sugerido fazer, como tudo com os nossos alunos, se nós os encaminharmos. É induzi-los e levá-los a serem eles a chegarem lá, mas com o nosso empurrão. Eles assim aceitam. / <sup>149</sup> (E9)	
Vai haver brevemente no agrupamento formação em supervisão, pedagógica portanto quando o processo começar a avançar, nós pensaremos em acompanhar. É melhor pensarmos numa coisa de cada vez, nada de stressar antes de tempo. / <sup>99</sup> (E1)	-Formação em supervisão vai permitir a assunção da importância da supervisão.
No nosso plano de formação interna já houve essa preocupação, uma foi orientada por uma colega, uma ação de 3 horas, e vamos ter depois outra ação essa já creditada a começar no final deste mês./ <sup>101</sup> (E2)	
No agrupamento temos poucas pessoas com formação em supervisão, no agrupamento todo a única pessoa com formação sou eu, embora neste momento tenhamos duas colegas a fazer formação. A preocupação da necessidade de acompanhamento e supervisão da prática já foi partilhada e agora estamos a avançar com o processo. / <sup>102</sup> (E8)	
A supervisão não é mais nem menos do que o par pedagógico, enquanto as pessoas não colocarem isto na cabeça é complicado. Mas a supervisão é uma mais-valia, o pior é o associarem à avaliação do desempenho. / <sup>104</sup> (E3)	-Supervisão das práticas de sala de aula associada à avaliação de desempenho docente.
A supervisão da sala de aula não está esquecida, nós na primeira vez só perguntámos qual era a opinião, o que é que os professores achavam, mas agora poderá haver desenvolvimento, no próximo questionário./ <sup>147</sup> (E1)	- No plano da decisão a supervisão da sala de aula poderá ser um dos domínios objeto da autoavaliação
Se a equipa arranjar uma grelha com determinados aspetos da sala de aula, eu acho que as pessoas preenchem. Têm é de arranjar um instrumento. / <sup>148</sup> (E2)	

### CATEGORIA: U-Mudanças curriculares

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>U.1 Articulação curricular</b>	(...) e esta avaliação interna também veio contribuir para a melhoria das nossas práticas e para outra coisa, a articulação desde o pré-escolar até ao 3º ciclo. / <sup>39</sup> (E3)	-Reuniões de articulação entre os docentes desde o pré-escolar até ao 3º ciclo.
	Eu acho que isto é muito importante e quando a colega falou no PE e na articulação, também no Projeto Curricular do Agrupamento na sua elaboração, nós tivemos equipas multinível, em que cada equipa tinha um elemento do pré-escolar – nós somos poucas no pré-escolar./ <sup>40</sup> (E3)	
	Há mais um aspeto que eu acho que tem sido muito bem conseguido que é a articulação vertical. A articulação vertical dentro do Departamento penso que foi muito fácil e muito rapidamente alcançada. / <sup>67</sup> (E6)	

	<p>Mas damos por nós a ouvir coisas fantásticas, é agradável ouvirmos as pessoas em reuniões de órgãos da escola (Conselho Pedagógico) e nas estruturas intermédias (Departamentos) dizerem: nós não estamos a trabalhar nada bem; nós na articulação horizontal temos de arranjar uma metodologia pois aquilo que fazemos ainda é muito informal e é pouco funcional, na realidade a articulação ainda não está a funcionar bem. /<sup>42</sup>(E1)</p>	
	<p>Mas neste momento e talvez pelo facto de termos as turmas do 1º ciclo funcionarem nestas instalações, e as pessoas do 1º ciclo irem rodando pela escola, nós começamos a conhecermos uns aos outros, e a nível do inglês e do português, no que respeita às AECs, não digo que já haja uma articulação a cem por cento, mas nós já conversamos umas com as outras, sobre as questões que nos preocupam, a maior parte das vezes ainda de uma forma informal, esporadicamente, mas as coisas anteriormente não eram faladas e agora conversamos sobre as coisas. /<sup>68</sup>(E6)</p>	<p>-Maior preocupação ao nível da articulação entre os docentes</p>
	<p>As coisas efetivamente deram um passo e se trabalharmos devagarinho as coisas vão caminhando, mas vocês sabem que eu sou muito direta e pragmática nas situações, e o ano passado houve mais articulação que este ano, porque este ano não há avaliação docente. /<sup>69</sup>(E9)</p> <p>No meu departamento eu não sinto isso. Nos anos de avaliação há muitas pessoas que tem muita necessidade de dar nas vistas, mas existem pessoas que fazem quer seja ano de avaliação ou não, porque gostam e encontram vantagem. /<sup>71</sup>(E8)</p> <p>Acho que depende das pessoas. Não me parece que seja generalizável. /<sup>72</sup>(E8)</p>	<p>- A maior preocupação com a articulação curricular associada à conformidade com a avaliação de desempenho docente (conformidade para a legitimação)</p>
	<p>No departamento de expressões, não vi grandes mudanças, em determinados grupos, e talvez pela articulação e a necessidade de disciplinas mais práticas sempre houve partilha e a mudança não foi assim tão grande provavelmente como noutros. A articulação em relação às restantes disciplinas e às expressões ainda não se nota muito. /<sup>73</sup>(E9)</p> <p>A articulação entre os docentes já é diferente da situação apontada no relatório da AEE, mas os efeitos ainda não são aqueles que nós pretendemos. /<sup>90</sup>(E1)</p> <p>Essa articulação acabou por se refletir na prática, uma vez que existe um maior conhecimento do que é trabalhado antes e/ou depois na nossa disciplina. Ainda não é toda a gente, mas existem grupos onde isto acontece com maior frequência. Existe maior partilha de instrumentos e de materiais. /<sup>92</sup>(E1)</p> <p>No meu grupo disciplinar essa preocupação já existia, tratou-se apenas de oficializar uma coisa que já era uma prática comum. /<sup>96</sup>(E9)</p>	<p>-Algumas alterações a nível da articulação curricular entre os docentes</p>
<p><b>U.2 Contextualização do currículo</b></p>	<p>Não há referências</p>	

**CATEGORIA: V-Mudanças organizacionais**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<p><b>V.1 Planeamento e execução da ação educativa(PEE, PC, PAA, RI)</b></p>	<p>[Em 2009/2010] Foi um ano extremamente complicado para todos nós do agrupamento, foi uma mudança ao nível de tudo quanto era organização interna(...) Projeto Curricular do agrupamento, nós nunca tínhamos pensado num projeto curricular de agrupamento, foi um trabalho de muita colaboração de toda a gente, por exemplo no PCA foi uma construção transversal. /<sup>17</sup>(E1)</p>	<p>-Conceção dos documentos orientadores em consequência da nova direção.</p>
<p><b>V.2 Trabalho colaborativo</b></p>	<p>E mesmo a nível do Conselho Pedagógico há uma partilha, há outro interesse, esta é a minha opinião, embora eu não tenha grupo, mas como faço substituições e dou apoios vou aprendendo muito com os outros. Temos é de estar aptos a aprender, pois quando não queremos aprender, não aprende. Julgo que passamos a refletir mais uns com os outros. /<sup>46</sup>(E3)</p> <p>Hoje toda a gente trás a sua prática, nem todos apresentam numa reunião, mas dizem o que vão apresentar na próxima reunião. Eu acho que isto é muito importante pois aprendemos uns com os outros e partilhamos uns com os outros. /<sup>45</sup>(E3)</p> <p>Quase até que já se institucionalizou esse processo de partilha e da prática partilhada. /<sup>50</sup>(E7)</p> <p>Falo pelo meu departamento em que as pessoas já estão numa situação de busca das soluções quando as coisas não correm, quando não estamos a conseguir resolvê-las estamos a habituarmo-nos a irmos à procura, partilhar materiais, partilhamos tudo, coisa que normalmente não se fazia, as pessoas trabalhavam cada um por si e para si e agora discutimos as coisas, mudamos completamente essa prática. Insistimos nas coisas vamos procurar, encontramos a informação e partilhamos referindo e destacando a importância da mesma. Há uma atitude muito diferente. /<sup>54</sup>(E6)</p> <p>Inclusive as fichas formativas são iguais para o departamento todo estando no litoral ou no interior, partindo de uma matriz comum. /<sup>65</sup>(E8)</p>	<p>-Maior partilha e reflexão conjunta acerca das práticas</p>
	<p>(...) a forma como nos organizamos, como trabalhamos, como partilhamos, apesar de existir a reunião do grande grupo, isto não é fácil. /<sup>57</sup> De fato deram-se grandes passos, em dois anos houve muitas mudanças, de facto faz toda a diferença, e deram-se alterações significativas, no 2º ano começamos a trabalhar por equipas educativas. /<sup>58</sup> (E7)</p> <p>Há partilha formal, mas também há partilha informal, anteriormente elaborávamos materiais e planificávamos em conjunto, mas só existia uma partilha informal. A partir do momento que são feitas as equipas educativas, apesar da distância geográfica, há uma partilha efetiva, nós partilhamos materiais, critérios de avaliação, os instrumentos de avaliação que vão ser aplicados, os ajustes. Estamos todos interligados e depois temos o mail institucional que nos facilita imenso a comunicação. Os ganhos em termos de trabalho foram de facto consideráveis para a nossa forma de trabalhar. /<sup>61</sup>(E7)</p> <p>Dado também a situação geográfica em que o agrupamento e o 1º ciclo está inserido, temos o interior, temos o litoral, temos a EB1 com 18 turmas. Acho que funciona muito melhor trabalhando em equipas, porque as equipas acabam por se juntar informalmente semanalmente, e depois juntam-se de acordo com uma calendarização definida no início do ano</p>	<p>-Colaboração entre os docentes em consequência da constituição de equipas educativas pelo diretor.</p>



	<p>letivo, e essa partilha depois corre por mail./<sup>64</sup> (E8)</p> <p>De facto houve resistência, mas não houve uma resistência de negação, as pessoas acabaram por aceitar, acabaram por interiorizar a mudança. De facto hoje toda a gente reconhece./<sup>59</sup>(E7)</p>	-Alguma resistência às medidas implementadas para colaboração.
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	Não há referências	
<b>V.4.Estruturas organizativas/ Procedimentos organizativos</b>	<p>[Em 2009/2010] Foi também reorganizado a organização e funcionamento do Conselho Pedagógico [por secções], portanto o ano de 2009/2010 foi um começar tudo ao mesmo tempo./<sup>14</sup> Foi um ano extremamente complicado para todos nós do agrupamento, foi uma mudança ao nível de tudo quanto era organização interna./<sup>15</sup> Mudança de metodologias de trabalho, com reuniões a toda a hora, foi uma loucura total./<sup>16</sup>(E1)</p>	-Criação de novas estruturas organizativas em consequência da nova direção.
	<p>O processo de autoavaliação que a escola desenvolve parece-me que é um sentido que a escola tem encontrado de ir melhorando cada vez mais. Até a própria dinâmica das reuniões foi alterada. Quando a colega estava a falar, eu estava a lembrar-me que nas reuniões de departamento já se trabalha numa perspetiva diferente. /<sup>44</sup>(E4)</p>	-Alteração do modo de funcionamento das estruturas organizativas em consequência da nova direção. Maior preocupação com os aspetos pedagógicos ao invés dos burocráticos.
	<p>As reuniões de departamento começaram a ter uma dinâmica diferente, estou a lembrar-me que aqui há uns anos nunca ninguém trazia a sua prática para as reuniões de departamento. Hoje toda a gente trás a sua prática, nem todos apresentam numa reunião, mas dizem o que vão apresentar na próxima reunião. (...) /<sup>45</sup>(E3)</p>	
	<p>Antigamente as reuniões serviam para recebermos informações, nós íamos lá e aquilo era um rol de informações. Isso agora é por mail, parece-me que está muito melhor, pois é muito ingrato irmos a uma reunião para recebermos um rol de informações. A parte burocrática das reuniões melhorou muito, pois assim o tempo que estamos na reunião é para aproveitar noutro sentido mais pedagógico. /<sup>47</sup>(E5)</p>	
	<p>Em relação ao departamento do 1º ciclo, no início deste ciclo [direção] o nosso funcionamento era bastante diferente, nós funcionávamos em grupo grande (35 pessoas), mas apesar disso conseguíamos apontar vantagens à reunião desse grupo, e durante um ano ainda conseguimos funcionar assim, no entanto toda a gente reconhecia que a capacidade de produção de trabalho era muito dificultada pelo número de pessoas. Pois eram sempre as mesmas pessoas a falar, e quase sempre as mesmas pessoas a dar ideias./<sup>55</sup></p> <p>No entanto no segundo ano conseguimos evoluir foram dados alguns passos, houve alterações, e até por sugestão da equipa de direção, as pessoas começaram a consciencializar-se que haveria ganhos se nos subdividíssemos./<sup>56</sup>(E7)</p>	-Funcionamento por equipa educativas ao nível do 1º ciclo
	<p>Do funcionamento das equipas educativas é feita uma avaliação periódica e são apontadas muitas vantagens. /<sup>59</sup> Há necessidade de nos encontrarmos no grande grupo mas já são necessidade muito pontuais, e o trabalho que é feito por ano de escolaridade engloba estas colegas que estão distantes. /<sup>60</sup>(E7)</p>	

	Uma ou outra equipa ainda acha que o trabalho se centra muito na equipa e que não há depois partilha ao nível do grande grupo, mas é um ou outro elemento. / <sup>62</sup> Quando nos juntamos em grande grupo, que é uma vez por período, temos a oportunidade de cada equipa levar algo para partilhar que fez com sucesso e que resultou na sua escola com os seus grupos de alunos./ <sup>63</sup> (E8)	
<b>V.5 Procedimentos administrativos</b>	Não há referências	

### **CATEGORIA: Y-Constrangimentos à mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de registo</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Y.1 Internos</b>	Quando estávamos num ano de grandes mudanças, com algumas pessoas a reagir e a resistir, pois quando há mudanças existem sempre algumas resistências, curiosamente quando analisamos os dados verificámos que as pessoas até queriam a mudança./ <sup>32</sup> (E2)	-Resistência de alguns professores às mudanças preconizadas pelo diretor.
<b>Y.2 Externos</b>	Não há referências	

## **APÊNDICE S**

**Escola AG2 – Exemplo do tratamento de alguns outputs dos dados do questionário no SPSS**

## Escola AG2 - Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas

**22.a. A decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo	11	39,3	39,3	39,3
Discordo	12	42,9	42,9	82,1
Discordo Totalmente	2	7,1	7,1	89,3
Sem opinião	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**22.b. Os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	6	21,4	21,4	21,4
Concordo	19	67,9	67,9	89,3
Discordo	2	7,1	7,1	96,4
Sem opinião	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**22.c. Na escola o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo	14	50,0	50,0	50,0
Discordo	10	35,7	35,7	85,7
Sem opinião	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Escola AG2 - Visita da equipa de Avaliação Externa

**22.e. A participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	1	3,6	3,6	3,6
Concordo	13	46,4	46,4	50,0
Discordo	10	35,7	35,7	85,7
Discordo Totalmente	1	3,6	3,6	89,3
Sem opinião	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**22.f. A realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores educativos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	4	14,3	14,3	14,3
Concordo	20	71,4	71,4	85,7
Discordo	2	7,1	7,1	92,9
Sem opinião	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**22.g. Os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	2	7,1	7,1	7,1
Concordo	7	25,0	25,0	32,1
Discordo	16	57,1	57,1	89,3
Discordo Totalmente	2	7,1	7,1	96,4
Sem opinião	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Escola AG2 - Apropriação pelos atores educativos dos resultados da AEE

23. Conhece o conteúdo do relatório de Avaliação Externa da sua escola produzido pela equipa externa de avaliação em resultado do processo de

### Avaliação Externa da Escola?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	1	3,6	3,6	3,6
Sim	27	96,4	96,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

24. Quais os órgãos ou estruturas da sua escola onde teve a possibilidade de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de

### Avaliação Externa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Conselho Pedagógico	9	32,1	34,6	34,6
Conselho Geral	4	14,3	15,4	50,0
Direção	3	10,7	11,5	61,5
Departamentos Curriculares	10	35,7	38,5	100,0
Total	26	92,9	100,0	
Missing 99	1	3,6		
9999	1	3,6		
Total	2	7,1		
Total	28	100,0		

## Escola AG2 - Resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

### 25.a. A escola reviu-se na imagem que o relatório apresentou dela

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	2	7,1	7,4	7,4
	Concordo	20	71,4	74,1	81,5
	Discordo	1	3,6	3,7	85,2
	Sem opinião	4	14,3	14,8	100,0
	Total	27	96,4	100,0	
Missing	9999	1	3,6		
Total		28	100,0		

### 25.b. Os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	2	7,1	7,4	7,4
	Concordo	23	82,1	85,2	92,6
	Sem opinião	2	7,1	7,4	100,0
	Total	27	96,4	100,0	
Missing	9999	1	3,6		
Total		28	100,0		

### 25.c. Os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	3	10,7	11,1	11,1
	Concordo	22	78,6	81,5	92,6
	Sem opinião	2	7,1	7,4	100,0
	Total	27	96,4	100,0	
Missing	9999	1	3,6		
Total		28	100,0		

**25.d. Se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	1	3,6	3,7	3,7
	Concordo	1	3,6	3,7	7,4
	Discordo	14	50,0	51,9	59,3
	Discordo Totalmente	2	7,1	7,4	66,7
	Sem opinião	9	32,1	33,3	100,0
	Total	27	96,4	100,0	
Missing	9999	1	3,6		
Total		28	100,0		

**25.g. A escola valorizou as apreciações feitas no relatório**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	5	17,9	18,5	18,5
	Concordo	17	60,7	63,0	81,5
	Sem opinião	5	17,9	18,5	100,0
	Total	27	96,4	100,0	
Missing	9999	1	3,6		
Total		28	100,0		

**25.h. O relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	2	7,1	7,4	7,4
	Discordo	18	64,3	66,7	74,1
	Discordo Totalmente	5	17,9	18,5	92,6
	Sem opinião	2	7,1	7,4	100,0
	Total	27	96,4	100,0	
Missing	9999	1	3,6		
Total		28	100,0		



**Escola AG2 – Fatores que condicionam o desenvolvimento de ações de melhoria no agrupamento**

**19.a. Os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a melhoria**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	6	21,4	21,4	21,4
Concordo	14	50,0	50,0	71,4
Discordo	6	21,4	21,4	92,9
Sem opinião	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**19.b. O processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	2	7,1	7,1	7,1
Concordo	17	60,7	60,7	67,9
Discordo	8	28,6	28,6	96,4
Discordo Totalmente	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**19.c. A falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	2	7,1	7,1	7,1
Concordo	16	57,1	57,1	64,3
Discordo	9	32,1	32,1	96,4
Sem opinião	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**19.e. A necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo	5	17,9	17,9	17,9
Discordo	18	64,3	64,3	82,1
Discordo Totalmente	1	3,6	3,6	85,7
Sem opinião	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**19.i. A ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das ações de melhoria**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	1	3,6	3,6	3,6
Concordo	9	32,1	32,1	35,7
Discordo	14	50,0	50,0	85,7
Sem opinião	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## **APÊNDICE T**

**Escola AG2 – Análise exploratória dos dados do questionário a partir do tratamento do SPSS**

## Escola AG2 - Análise Exploratória do Questionário de Opinião

A amostra é constituída por 31 participantes dos quais 28 (90,3%) procederam à resposta às diversas questões do questionário. Nos critérios de constituição da nossa amostra procurámos por um lado inquirir professores que atualmente desempenham cargos nos órgãos e estruturas da escola, e que face às suas responsabilidades poderão ter um maior envolvimento na tomada de decisão acerca dos processos de avaliação interna e externa da escola. Por outro lado procurámos também inquirir os professores que tivessem um maior conhecimento do processo de avaliação externa, pelo que na constituição da amostra se teve em conta os professores que participaram de forma direta nesse processo. A seleção da amostra baseou-se assim em critérios de pertinência e qualidade e quantidade da informação a obter.

### Categoria: Caracterização dos inquiridos:

#### Subcategoria: Dados Biográficos:

<b>1-Idade</b>	Dos 28 participantes, 6 participante (21,4%) têm idade entre os 30 a 39 anos, 14 (50,0%) têm idade entre os 40 a 49 anos e 8 (28,6%) têm mais de 50 anos.
<b>5-Grau académico</b>	Dos 28 participantes, 23 (82,1%) têm licenciatura; 5 (17,9%) têm mestrado.

#### Subcategoria: Dados profissionais:

<b>2-Anos serviço na escola</b>	Dos 28 participantes, 4 participantes (14,3%) têm tempo de serviço entre os 2 a 5 anos; 5 (17,9%) têm tempo de serviço entre os 6 a 10 anos, e 19 (67,9%) têm tempo de serviço de mais de 10 anos.
<b>3-Situação profissional</b>	Dos 28 participantes, 27 participantes (96,4%) pertencem ao quadro da escola e 1 (3,6%) é QZP.
<b>6-Formação em avaliação de escolas</b>	Dos 28 participantes, 24 participantes (85,7%) não possuem formação em avaliação de escolas; e 4 (14,3%) possuem formação em avaliação de escolas.
<b>8-Cargos que desempenha</b>	Dos 28 participantes, 5 participantes (17,9%) são membros do Conselho Geral; 5 (17,9%) são elementos da Direção; 9 (32,1%) são membros do Conselho Pedagógico; 3 (10,7%) possuem outros cargos, e 6 (21,4%) não possuem nenhum cargo.
<b>9-Elemento da equipa de autoavaliação</b>	Dos 28 participantes, 3 (10,7%) pertencem à equipa de autoavaliação.

**Categoria: Conceções sobre a importância da autoavaliação:**

**Subcategoria: Importância da autoavaliação:**

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Sem opinião	Não respondeu
10- Importância atribuída à autoavaliação da escola	60,7%	32,1%	7,1%	0	0	0
<b>Inferências</b>						
<p>As respostas obtidas mostram que a maioria dos inquiridos (92,8%) atribui uma importância positiva à autoavaliação da escola, dado que 32,1 % consideram importante e 60,7% muito importante. É necessário explorar as razões porque consideram a autoavaliação importante, nomeadamente: (1) se consideram a avaliação importante pois permite identificar os problemas e as áreas menos conseguidas em termos de desempenho, no sentido de encontrar estratégias de resolução dos problemas, como instrumento de suporte à melhoria da escola; (2) se consideram que a autoavaliação é importante pois permite à escola analisar o seu desempenho em termos de resultados escolares, no sentido de uma maior eficácia; ou (3), se consideram que a avaliação é importante pois existe a crença que a autoavaliação é a forma correta da escola fazer as coisas, no sentido de responder às solicitações do meio.</p>						

**Subcategoria: Importância da autoavaliação:**

11-Na escola o processo de autoavaliação interessa sobretudo ...	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
p. Ao Conselho Geral.	39,3%	53,6%	3,6%	0	3,6%	0
q. À Direção.	75,0%	21,4%	0	3,6%	0	0
r. Ao Conselho Pedagógico.	65,4%	26,9%	3,8%	0	3,8%	7,1%
s. Às estruturas de orientação e supervisão pedagógica (Departamentos, Conselhos de Diretores de Turma, Conselhos de Turma...).	60,7%	32,1%	3,6%	0	3,6%	0
t. À equipa de autoavaliação.	55,6%	33,3%	11,1%	0	3,6%	
u. À generalidade dos professores.	60,7%	25,0%	10,7%	0	3,6%	
v. A alguns grupos de interesse da escola	8,7%	30,4%	30,4%	8,7%	21,7%	17,9%
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto aos atores educativos a quem interessa a autoavaliação, as respostas obtidas mostram que a maioria dos inquiridos consideram que o processo de autoavaliação da escola interessa sobretudo à Direção (92,3%), ao Conselho Geral (92,9%), às estruturas (92,8%), ao Conselho Pedagógico (92,3 %), à Equipa de autoavaliação (88,9%), à generalidade dos professores (85,0%). Quanto à afirmação “a autoavaliação interessa a alguns grupos de interesse da escola” os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade dos respostas “concordo” e “discordo” não nos permitem tirar conclusões.</p>						

**Subcategoria: Importância da autoavaliação:**

12-Na escola o processo de autoavaliação tem servido para..	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
u. A escola identificar os seus pontos fortes e fracos e deste modo traçar planos de ação que lhe têm permitido melhorar as suas práticas ao nível da sala de aula.	50,0%	39,3%	7,1%	3,6%	0	0
v. A escola identificar os seus problemas e alterar os seus procedimentos organizacionais, sem qualquer implicação na melhoria das práticas de sala de aula.	17,9%	21,4%	39,3%	17,9%	3,6%	0
w. A escola fornecer aos pais e encarregados de educação dados sobre o seu desempenho, de modo a garantir a confiança relativamente à escolha da escola.	14,3%	57,1%	14,3%	7,1%	7,1%	0
x. A escola consumir tempo e recursos sem retorno visível para os resultados dos alunos.	7,1%	14,3%	53,6%	25,0%	0	0
y. A escola responder à Avaliação Externa das Escolas (AEE) promovida pela Inspeção Geral da Educação.	14,3%	50,0%	25,0%	3,6%	7,1%	0
z. A escola mostrar que está a cumprir com o estipulado na legislação (Lei nº 31/2002 e/ou Decreto-Lei nº 75/2008).	17,9%	60,7%	14,3%	7,1%	0	0
aa. A escola apresentar ao Conselho Geral o relatório de autoavaliação da escola.	17,9%	64,3%	14,3%	0	3,6%	0
bb. A escola refletir sobre as suas práticas e os resultados alcançados com vista à melhoria do desempenho dos professores.	42,9%	46,4%	7,1%	0	3,6%	0
cc. A escola ser reconhecida como uma escola de qualidade.	35,7%	53,6%	7,1%	0	3,6%	0
dd. A escola promover a sua imagem na comunidade, de modo a aumentar a atratividade face à concorrência das outras escolas.	10,7%	53,6%	28,6%	7,1%	0	

**Inferências**

Quanto à finalidade da autoavaliação na escola a maioria dos inquiridos (89,3%) consideram que a autoavaliação da escola tem servido para identificar os pontos fortes e fracos da escola e deste modo traçar planos de ação que lhe têm permitido melhorar as suas práticas ao nível da sala de aula (dado que 39,3 % concordam e 50,0% concordam totalmente). Também na opinião da maioria dos inquiridos (89,3%) a autoavaliação tem servido para a escola refletir sobre as suas práticas e os resultados alcançados com vista à melhoria do desempenho dos professores. A maioria dos inquiridos (89,3%) consideram que a autoavaliação também tem tido a finalidade da escola ser reconhecida como uma escola de qualidade (53,6% concordo e 35,7% concordo totalmente). O que parece evidenciar que os inquiridos consideram que a autoavaliação é importante para a melhoria da escola.

Contudo a maioria dos inquiridos (82,2%) também referem que a autoavaliação tem tido servido para a escola apresentar ao Conselho Geral o relatório de autoavaliação da escola, dado que 64,3% concordam e 17,9% concordam totalmente.

Na opinião da maioria dos inquiridos (78,6%) a autoavaliação também tem tido servido para a escola mostrar que está a cumprir com o estipulado na legislação (Lei nº 31/2002 e/ou Decreto-Lei nº 75/2008), dado que 60,7% concordam e 17,9% concordam totalmente.

A maioria dos inquiridos (68,2%) considera que a autoavaliação também tem servido para a escola fornecer aos pais e encarregados de educação dados sobre o seu desempenho, de modo a garantir a confiança relativamente à escolha da escola.

Por último a maioria dos inquiridos (64,3%) considera que a autoavaliação da escola tem servido para a escola responder à Avaliação Externa das Escolas (AEE) promovida pela Inspeção Geral da Educação, dado que 50,0%

concordam e 14,3% concordam totalmente. Na opinião da maioria dos inquiridos (64,3%) a autoavaliação também tem servido para a escola promover a sua imagem na comunidade, de modo a aumentar a atratividade face à concorrência das outras escolas.

A maioria dos inquiridos (78,6%) mostra discordar que a autoavaliação tem servido para a escola consumir tempo e recursos sem retorno visível para os resultados dos alunos. O que evidencia a importância atribuída à autoavaliação.

A maioria dos inquiridos (57,2%) mostra também discordar de que a autoavaliação tem servido para a escola identificar os seus problemas e alterar os seus procedimentos organizacionais, sem qualquer implicação na melhoria das práticas de sala de aula.

No caso deste agrupamento de escola a autoavaliação incide no acompanhamento e monitorização do PAA e do Projeto Educativo no sentido da superação dos pontos fracos e do alcance das metas definidas no PEE. O plano de ação da equipa de avaliação interna, as dinâmicas de ação instituídas e os instrumentos de recolha de dados utilizados parecem evidenciar que a autoavaliação é uma atividade natural no funcionamento da organização escolar. No entanto é necessário explorar esta questão nas diversas etapas do nosso trabalho.

**Categoria: Conceções sobre o desenvolvimento do processo de autoavaliação:**

**Subcategoria: Envolvimento dos atores educativos no processo de autoavaliação:**

<b>15-De que modo se desenvolve a participação dos atores no processo de autoavaliação da escola</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
u. Na escola a decisão de iniciar o processo de autoavaliação decorreu do interesse dos atores educativos e das lideranças em obter um conhecimento da escola que possibilite melhorar o funcionamento pedagógico e organizacional.	25,0 %	67,9 %	3,6 %	0	3,6 %	0
v. Na escola os diferentes atores educativos foram informados desde o primeiro momento relativamente aos objetivos, modelos e consequências da autoavaliação.	17,9 %	53,6 %	21,4 %	3,6 %	3,6 %	0
w. A equipa de autoavaliação e os critérios de constituição da mesma foram apresentados, desde o primeiro momento, aos elementos da comunidade educativa.	10,7 %	50,0 %	25,0 %	3,6 %	10,7 %	0
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à participação dos atores educativos na tomada de decisão sobre o iniciar do processo de autoavaliação a maioria dos inquiridos (92,9%) consideram que a decisão de iniciar o processo de autoavaliação decorreu do interesse dos atores educativos e das lideranças em obter um conhecimento da escola que possibilite melhorar o funcionamento pedagógico e organizacional (dado que 67,9 % concordam e 25,0% concordam totalmente). O que mostra que os inquiridos consideram que o processo de autoavaliação resultou da iniciativa da própria instituição que se quer avaliar com a finalidade da melhoria do funcionamento pedagógico e organizacional da escola.</p> <p>Na opinião da maioria dos professores inquiridos (71,5%) os diferentes atores educativos foram informados desde o primeiro momento relativamente aos objetivos, modelos e consequências da autoavaliação.</p> <p>A maioria dos inquiridos (60,7%) refere também que a equipa de autoavaliação e os critérios de constituição da mesma foram apresentados, desde o primeiro momento, aos elementos da comunidade educativa.</p> <p>É importante explorarmos qual foi a participação dos atores na definição dos problemas e vetores estratégicos que constam do PEE e do PAA e que são objeto da autoavaliação. Será também importante explorar quais foram os critérios de constituição da equipa.</p>						

**Subcategoria: Envolvimento dos atores educativos no processo de autoavaliação:**

<b>14-Como se desenvolve a participação dos elementos da comunidade educativa no processo de construção e desenvolvimento da autoavaliação da sua escola</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não responde</b>
s. A autoavaliação da escola tem sido um processo participado por todos (docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação) e por todos negociado.	7,4%	59,3%	22,2%	3,7%	7,4%	3,6%
t. Na autoavaliação da escola apenas têm participado alguns elementos da escola escolhidos estrategicamente pela Direção.	0	28,6%	50,0%	14,3%	7,1%	0
u. Na escola verifica-se um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação.	3,6%	42,9%	42,9%	3,6%	7,1%	0
v. Na escola o envolvimento dos professores no processo de autoavaliação tem-se restringido à obtenção da sua opinião sobre diversos aspetos da escola sem que haja qualquer retorno relativamente aos dados recolhidos.	0	28,6%	57,1%	10,7%	3,6%	0
w. Na escola os atores educativos não têm motivação para se envolver e participar no processo de autoavaliação, pois entendem que a autoavaliação tem servido apenas para cumprir a legislação.	3,6%	17,9%	67,9%	7,1%	3,6%	0
x. Na escola apenas os elementos que participam no Conselho Geral e no Conselho Pedagógico têm tomado conhecimento dos resultados da autoavaliação.	0	10,7%	57,1%	25,0%	7,1%	0
y. Na escola apenas as opiniões e os posicionamentos de atores educativos da confiança da direção são tidos em linha de conta pela equipa de autoavaliação.	3,6%	3,6%	60,7%	28,6%	3,6%	0
z. Na escola a divulgação dos resultados do processo de autoavaliação possibilitou o desenvolvimento de momentos de debate e partilha entre todos os professores.	3,6%	60,7%	25,0%	3,6%	7,1%	0
aa. O relatório final de autoavaliação foi divulgado, discutido e refletido nos órgãos e estruturas da escola em que participo.	21,4%	57,1%	10,7%	3,6%	7,1%	0
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à participação dos elementos da comunidade educativa no processo de autoavaliação da escola a maioria dos inquiridos (78,5%) consideram que o relatório final de autoavaliação foi divulgado, discutido e refletido nos órgãos e estruturas da escola em que participam (dado que 57,1 % concordam e 21,4% concordam totalmente).</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (66,7%) considera também a autoavaliação da escola tem sido um processo participado por todos (docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação) e por todos negociado (dado que 59,3 % concordam e 7,4% concordam totalmente).</p> <p>Os inquiridos (64,3%) entendem ainda que a divulgação dos resultados do processo de autoavaliação possibilitou o desenvolvimento de momentos de debate e partilha entre todos os professores (dado que 60,7 % concordam e 3,6% concordam totalmente). As respostas dos inquiridos a estas afirmações parecem evidenciar que estes consideram que os atores têm sido envolvidos no processo de autoavaliação.</p> <p>Será importante explorar estas afirmações, nomeadamente, identificar os momentos em que foi divulgado o relatório de autoavaliação (neste agrupamento o relatório de autoavaliação consubstancia-se no relatório de avaliação do PAA e no relatório de avaliação do PEE) e quais as formas de discussão e de debate que se desenvolveram entre os professores em torno dos resultados da autoavaliação,</p>						



A maioria dos inquiridos (89,3%) mostra discordar que na autoavaliação da escola apenas as opiniões e os posicionamentos de atores educativos da confiança da direção são tidos em linha de conta pela equipa de autoavaliação (dado que 60,7% discordam e 28,6% discordam totalmente).

A maioria dos professores inquiridos (82,1%) também discorda que na escola apenas os elementos que participam no Conselho Geral e no Conselho Pedagógico têm tomado conhecimento dos resultados da autoavaliação (dado que 57,1% discordam e 25,0% discordam totalmente).

Os inquiridos (75,0%) discordam também que os atores educativos não têm motivação para se envolver e participar no processo de autoavaliação, pois entendem que a autoavaliação tem servido apenas para cumprir a legislação apenas têm participado alguns elementos da escola escolhidos estrategicamente pela Direção.

A maioria dos inquiridos (67,8%) também discorda que o envolvimento dos professores no processo de autoavaliação se tem restringido à obtenção da sua opinião sobre diversos aspetos da escola sem que haja qualquer retorno relativamente aos dados recolhidos.

A maioria dos inquiridos (64,3%) também discorda de que na autoavaliação da escola apenas têm participado alguns elementos da escola escolhidos estrategicamente pela Direção. As respostas dos inquiridos parecem indiciar que a autoavaliação não é um processo que fique a cargo apenas da Direção e dos restantes órgãos da escola, mas tem sido um processo que procura envolver os professores.

Quanto à afirmação, “Na escola verifica-se um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação” os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade dos respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração desta questão.

Os dados obtidos mostram que existe um envolvimento dos professores no processo de autoavaliação é necessário explorar se tem sido um processo negociado, nomeadamente se houve a decisão partilhada sobre os domínios e os padrões de avaliação; a construção coletiva dos instrumentos, a testagem dos instrumentos.

Também é importante explorar que processos de discussão e reflexão foram desenvolvidos pelos professores nos órgãos e estruturas, no sentido de verificar se obedecem a uma lógica de conformidade ou de melhoria.

#### Subcategoria: Os domínios e as dimensões da escola objeto da autoavaliação:

15-Que modelo de autoavaliação é aplicado pela escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não Responde
x. As áreas/dimensões que são objeto da autoavaliação refletem os objetivos e as prioridades definidas no Projeto Educativo da Escola e no Projeto Curricular de Escola.	42,9 %	53,6 %	0	0	3,6 %	0
y. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram copiados/adaptados de outras escolas.	0	10,7 %	50,0 %	10,7 %	28,6 %	0
z. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram determinados pelo quadro de referência da Avaliação Externa.	0	57,1 %	21,4 %	3,6 %	17,9 %	0
aa. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação resultaram de um diagnóstico prévio e procuram responder aos problemas identificados pela escola.	25,0 %	50,0 %	10,7 %	0	14,3 %	0

#### Inferências

Quanto às áreas/dimensões que são objeto da autoavaliação a maioria dos inquiridos (96,5%) consideram que as áreas/dimensões da autoavaliação da escola refletem os objetivos e as prioridades definidas no Projeto Educativo da Escola e no Projeto Curricular de Escola (dado que 53,6 % concordam e 42,9% concordam totalmente).

A maioria dos professores inquiridos (75,0%) também entendem que as áreas/dimensões do processo de autoavaliação resultaram de um diagnóstico prévio e procuram responder aos problemas identificados pela escola. O que mostra que os inquiridos consideram que a autoavaliação procura responder aos problemas e às prioridades do PEE.

Na opinião de 57,1% dos inquiridos as áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram determinados pelo quadro de referência da Avaliação Externa.

Neste agrupamento de escolas a autoavaliação tem como foco a avaliação do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades no sentido da elaboração de sugestões de melhoria e de reformulação das estratégias de consecução das metas e vetores estratégicos definidos no PEE.

A maioria dos inquiridos (60,7%) mostram discordar que as áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram copiados/adaptados de outras escolas. O parece evidenciar que as áreas/dimensões da autoavaliação resultaram da iniciativa da própria escola.

Será importante explorar quais os motivos que levaram a escola a optar por centrar o seu processo de autoavaliação nos problemas e vetores estratégicos do PEE e no PAA (enquanto documento de operacionalização do PEE) e nas metas definidas. Será também importante verificar o processo de identificação pela escola dos problemas e vetores estratégicos apresentados no PEE, bem como o processo de definição das metas apontadas para o triénio do PEE.

Será importante explorar se os problemas e vetores estratégicos resultam de um diagnóstico prévio e procuram responder às necessidades identificadas pela escola, sendo que o processo de autoavaliação irá permitir avaliar o seu desempenho e encontrar estratégias que permitam alcançar as metas definidas, ou se os problemas e vetores estratégicos e as metas definidas procuram responder às debilidades apontadas pela AEE.

O Projeto Educativo do Agrupamento, elaborado para o período de 2010/2013 pretende dar resposta a quatro grandes problemas:

- 1) Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos;
- 2) Débil articulação intra e interciclos, ou seja, a nível horizontal e vertical;
- 3) Sucesso real demasiado baixo;
- 4) Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade.

Estes problemas resultaram quer da análise dos resultados da avaliação interna e externa dos alunos, nos últimos três anos, quer das dificuldades em dar resposta às expectativas da comunidade escolar e educativa, e ainda da participação de ocorrências entre alunos, dos processos disciplinares instaurados e o número de alunos que são diariamente encaminhados para a sala de gestão de conflitos.

Para além destes problemas, o agrupamento definiu atuação durante o período de 2010/2013 nos seguintes vetores estratégicos:

- 1) Redução do abandono escolar/abandono curricular;
- 2) Aumento da taxa de resultados e de aprovação nas disciplinas/áreas disciplinares de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês;
- 3) Melhoria da qualidade das aprendizagens
- 4) Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do Quadro de Mérito
- 5) Participação em atividades de enriquecimento ou de reforço do currículo
- 6) Promoção da igualdade de oportunidades, de acesso e sucesso escolares
- 7) Melhoria da gestão integrada de recursos humanos;
- 8) Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais;
- 9) Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos;
- 10) Comunicação com a Comunidade e grau de satisfação;
- 11) Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do Agrupamento em projetos de e para a comunidade.
- 12) Promoção da Avaliação Interna em torno da qualidade e do serviço prestado
- 13) Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamentos

Para cada um dos problemas e vetores estratégicos foram definidos objetivos, para os três anos de duração do projeto, com as respetivas metas e indicadores quantificáveis em função dos objetivos traçados, bem como as estratégias a serem implementadas.

A avaliação e acompanhamento das metas definidas para ultrapassar os problemas identificados e os principais vetores estratégicos de atuação é desenvolvida semestralmente pela equipa de avaliação interna – constituída por elementos do Conselho Pedagógico-3 docentes e 2 E.E.- a qual efetua a monitorização e o acompanhamento da execução do projeto educativo e do plano anual de atividades, podendo propor uma redefinição das metas. O

Diretor apresenta anualmente ao Conselho Geral um relatório relativo à consecução dos objetivos e das metas bem como os necessários ajustamentos.

O Plano Anual de Atividades operacionaliza as linhas estratégicas previstas no PEE e para cada problema e vetor estratégico identifica as atividades a desenvolver. O PAA é acompanhado e monitorizado pela equipa de avaliação interna (3ª secção/comissão do Conselho Pedagógico) a qual procede à monitorização dos resultados alcançados no sentido da superação dos pontos fracos.

### Categoria: Conceções sobre os resultados da autoavaliação da escola

#### Subcategoria: Os resultados do Relatório da autoavaliação

15-Que opiniões têm os atores relativamente aos resultados da autoavaliação	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não Responde
bb. Os resultados da autoavaliação identificam de forma clara os pontos fortes e pontos fracos da escola.	35,7 %	53,6 %	3,6 %	0	7,1 %	0
cc. Os resultados apresentados no relatório final de autoavaliação correspondem à realidade da escola.	25,0 %	64,3 %	7,1 %	0	3,6 %	0
dd. A generalidade dos professores não conhece o relatório final de autoavaliação pois este foi apenas apresentado à Direção.	0	10,7 %	64,3 %	10,7 %	14,3 %	0

#### Inferências

Quanto aos resultados da autoavaliação a maioria dos inquiridos (89,3%) consideram que os resultados da autoavaliação identificam de forma clara os pontos fortes e pontos fracos da escola.

A maioria dos inquiridos (89,3%) também entende que os resultados do relatório final de autoavaliação correspondem à realidade da escola. O que mostra que os inquiridos conhecem os resultados da autoavaliação e na sua opinião estes traduzem a imagem da escola.

A maioria dos inquiridos (75,0%) mostra discordar que a generalidade dos professores não conhece o relatório final de autoavaliação pois este foi apenas apresentado à Direção. As respostas dos inquiridos evidenciam que os resultados da autoavaliação são conhecidos da generalidade dos professores.

#### Subcategoria: Os modos de utilização dos resultados da autoavaliação

16-Utilização dos resultados da autoavaliação na elaboração de planos de ação	Dos 28 participantes, 26 participantes (92,9%) consideram que a escola tem utilizado os resultados da autoavaliação na elaboração de planos de ação que lhe permitam superar os pontos fracos; e 2 (7,1%) consideram que não (Moda= Sim (92,9%)).
---	---

#### Inferências

Dos documentos analisados não encontrei a referência ao documento Plano de Melhoria da Escola, contudo a avaliação e acompanhamento das metas definidas no PEE para ultrapassar os problemas identificados e os principais vetores estratégicos de atuação é desenvolvida semestralmente pela equipa de avaliação interna, a qual efetua a monitorização e o acompanhamento da execução do projeto educativo e do plano anual de atividades, podendo propor uma redefinição das metas.

No relatório final do PAA 2010/2011 é apresentado um quadro global com o número de atividades realizadas/não realizadas e avaliadas/ não avaliadas, os pontos fortes e fracos por problema e vetor estratégico das atividades correspondentes. Face aos pontos fracos apontados são sugeridas no documento, para alguns problemas ou vetores, ainda que de forma pontual, ações de melhoria. É também apresentada uma análise SWOT do PAA 2010/2011 no que se refere à organização do documento PAA e à sua monitorização. No PAA para o ano de 2011/2012 consta que

a sua construção resultou quer das propostas apresentadas pelos docentes, estruturas e pelos órgãos de direção, quer da reflexão em torno do trabalho que foi realizado no ano anterior.

### Subcategoria: Os modos de utilização dos resultados da autoavaliação

17-De que modo a escola tem procedido à elaboração, implementação e avaliação de planos de ação para a melhoria.	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não Responde
u. As prioridades da melhoria são coerentes com os objetivos e as finalidades do Projeto Educativo do Projeto Curricular da Escola.	37,5 %	58,3 %	0	0	4,2 %	7,1 %
v. Existe uma desarticulação entre os resultados obtidos pela autoavaliação e os planos de ação para a melhoria.	0	4,2 %	70,8 %	16,7 %	8,3 %	7,1 %
w. As prioridades definidas para a melhoria estão centradas sobretudo nos resultados escolares.	20,8 %	58,3 %	12,5 %	0	8,3 %	7,1 %
x. As prioridades definidas para a melhoria respondem apenas às recomendações da Avaliação Externa das Escolas.	0	8,3 %	66,7 %	8,3 %	16,7 %	7,1 %
y. A decisão sobre as prioridades da melhoria foi tomada exclusivamente pela Direção e pela equipa de autoavaliação.	8,3 %	41,7 %	33,3 %	4,2 %	12,5 %	7,1 %
z. A equipa de autoavaliação lidera o processo e desenvolve dinâmicas de envolvimento dos docentes na planificação, implementação e avaliação das ações de melhoria.	0	50,0 %	29,2 %	4,2 %	16,7 %	7,1 %
aa. A generalidade dos docentes acredita que as ações de melhoria definidas pela escola servem apenas para se mostrar que está em conformidade.	0	29,2 %	37,5 %	8,3 %	25,0 %	7,1 %
bb. A monitorização e avaliação dos planos de ação para a melhoria têm permitido à escola reformular as estratégias de atuação.	4,2 %	79,2 %	0	0	16,7 %	7,1 %
cc. Os atores educativos são regularmente informados acerca dos resultados dos planos de ação desenvolvidos.	12,5 %	45,8 %	29,2 %	0	12,5 %	7,1 %
dd. Na escola a divulgação dos resultados dos planos de ação para a melhoria gerou o desenvolvimento de momentos de debate, partilha e reflexão entre todos os professores.	4,2 %	41,7 %	33,3 %	8,3 %	12,5 %	7,1 %
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto ao modo como a escola tem utilizado os resultados da autoavaliação, dos 26 professores inquiridos que responderam que a escola tem utilizado os resultados da autoavaliação na elaboração de planos de ação que lhe permitem superar os pontos fracos, a maioria dos inquiridos (95,8%) considera que as prioridades da melhoria são coerentes com os objetivos e as finalidades do Projeto Educativo do Projeto Curricular da Escola (dado que 58,3 % concordam e 37,5% concordam totalmente). A maioria dos professores inquiridos (83,4%) também entendem que a monitorização e avaliação dos planos de ação para a melhoria têm permitido à escola reformular as estratégias de atuação.</p> <p>Na opinião da maioria dos inquiridos (79,1%) as prioridades definidas para a melhoria estão centradas sobretudo nos resultados escolares (dado que 58,3 % concordam e 20,8% concordam totalmente).</p> <p>Na opinião da maioria dos inquiridos (58,3%) os atores educativos são regularmente informados acerca dos resultados dos planos de ação desenvolvidos (45,8% concordo e 12,5% concordo totalmente).</p> <p>Os professores inquiridos (50,0%) também entendem que a equipa de autoavaliação lidera o processo e desenvolve dinâmicas de envolvimento dos docentes na planificação, implementação e avaliação das ações de melhoria.</p> <p>Na opinião de 50% dos inquiridos a decisão sobre as prioridades de melhoria foi tomada exclusivamente pela Direção e pela equipa de autoavaliação.</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (87,5%) discordam de que exista uma desarticulação entre os resultados obtidos pela autoavaliação e os planos de ação para a melhoria, dado que 70,8% discordam e 16,7% discordam</p>						

totalmente.

A maioria dos inquiridos (75,0%) mostra discordar que as prioridades definidas para a melhoria respondem apenas às recomendações da Avaliação Externa da Escola.

Quanto à afirmação “a generalidade dos docentes acredita que as ações de melhoria definidas pela escola servem apenas para se mostrar que está em conformidade”, os valores obtidos pelas respostas “sem opinião”, “concordo” e “discordo” não nos permitem tirar conclusões, o que nos remete para a exploração desta questão.

É importante explorar o que os inquiridos entendem por “elaboração de planos de ação que possibilitem a melhoria”, uma vez que na escola o processo de avaliação interna tem como foco o PEE e o PAA.

No ano letivo de 2010/2011, a equipa elaborou o primeiro relatório da sua atividade, relatório semestral do PAA que compreende a avaliação das atividades do 1º período letivo, no qual deu a conhecer os pontos fortes e fracos, os constrangimentos e as potencialidades das atividades desenvolvidas e que devem expressar a resposta a quatro problemas e a treze vetores estratégicos elencados no PAA. Este relatório apresenta um quadro global com o nº de atividades previstas para o ano de 2010/2011, uma avaliação das atividades já realizadas e uma conclusão final baseada num quadro SOWT.

Para além do relatório semestral de avaliação do PAA foi também elaborado o relatório final do PAA – o qual foi apresentado em reunião de Conselho Geral de 25/10/2011.

Neste relatório final é apresentado um quadro global com o número de atividades realizadas/não realizadas e avaliadas/ não avaliadas, os pontos fortes e fracos por problema e vetor estratégico das atividades correspondentes. Face aos pontos fracos apontados são sugeridas no documento para alguns problemas ou vetores, ainda que de forma pontual, ações de melhoria. É também apresentada uma análise SWOT do PAA 2010/2011 no que se refere à organização do documento PAA e sua monitorização. Esta análise permite-nos verificar para cada problema e vetor estratégico a taxa de execução das atividades e os pontos fortes e fracos de cada atividade, mas não nos fornece indicadores que permitam avaliar o contributo da atividade para a meta definida. Não é apresentado no relatório qualquer indicador que nos permita analisar o grau de consecução das atividades realizadas para a melhoria.

No 1º período de 2011/2012 a equipa concluiu a elaboração do documento “Resultados da Avaliação Interna do PEE – 2010/2011” e procedeu à divulgação desses resultados à comunidade escolar, através da promoção de sessões de debate e reflexão entre os docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação. Nessas sessões é solicitado aos atores educativos uma reflexão sobre a pertinência das metas definidas, a necessidade da sua alteração e as propostas de alteração das metas e das estratégias no sentido da melhoria.

Na elaboração do Plano Anual de Atividades para o ano de 2011/2012 foi tida em linha de conta a avaliação do plano anual de 2010/2011. O PAA contém todas as atividades realizadas pela escola nas diferentes vertentes pedagógicas, curriculares, e organizacionais tendo em conta os problemas e vetores estratégicos do PEE. O PAA constitui um plano de ação estratégica da escola.

No relatório da AEE consta que se verificam no agrupamento “efeitos da autoavaliação no planeamento, na gestão das atividades, na organização e nas práticas profissionais” e que a “identificação dos pontos fortes e fracos permite a definição de prioridades e a implementação de planos de melhoria”

**Categoria: Conceções sobre as limitações à concretização da autoavaliação e à elaboração/implementação de planos de melhoria**

**Subcategoria: Limitações à concretização da autoavaliação**

18. Os fatores que têm impedido ou dificultado o desenvolvimento pelas escolas de práticas de autoavaliação que sejam organizadas e que se desenvolvam de uma forma contínua e regular	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não Responde
q. A ausência de recursos humanos com conhecimentos e competências no domínio da autoavaliação.	15,4 %	42,3 %	34,6 %	0	7,7%	7,1%

r. A inexistência de tempos comuns nos horários dos professores da equipa de autoavaliação de modo a terem disponibilidade para os trabalhos de autoavaliação.	11,1 %	48,1 %	33,3 %	0	7,4%	3,6%
s. O não reconhecimento pelos diferentes órgãos e estruturas da escola da autoavaliação como instrumento de melhoria da escola.	0	14,8 %	74,1 %	3,7%	7,4%	3,6%
t. A convicção de que a autoavaliação é útil sobretudo para dar resposta às exigências da Administração Central.	3,7%	37,0 %	48,1 %	11,1 %	3,6%	3,6%
u. A ausência de dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, concretamente os professores, no processo de autoavaliação.	3,7%	33,3 %	55,6 %	0	7,4%	3,6%
v. A lógica burocrática e de prestação de contas que domina as formas de trabalho entre os professores nos órgãos e estruturas da escola.	7,4%	44,4 %	37,0 %	11,1 %	3,6%	3,6%
w. A falta de autonomia das escolas para tomarem decisões relativamente à implementação de algumas medidas necessárias à melhoria.	14,8 %	51,9 %	29,6 %	0	3,7%	3,6%
x. A inexistência de assessorias externas (ou de um “amigo crítico) que em conjunto com os professores façam a mediação entre o conhecimento e as necessidades de (in)formação.	0	51,9 %	33,3 %	0	14,8 %	3,6%

#### **Inferências**

Quanto aos fatores que têm impedido ou dificultado o desenvolvimento de práticas organizadas, contínuas e regulares de autoavaliação pelas escolas a maioria dos inquiridos (66,7%) consideram a falta de autonomia das escolas para tomarem decisões relativamente à implementação de algumas medidas necessárias à melhoria (dado que 51,9 % concordam e 14,8% concordam totalmente).

A maioria dos professores inquiridos (59,2%) também entende que a inexistência de tempos comuns nos horários dos professores da equipa de autoavaliação de modo a terem disponibilidade para os trabalhos de autoavaliação é um fator impeditivo (dado que 48,1 % concordam e 11,1% concordam totalmente).

Na opinião da maioria dos inquiridos (57,7%) a ausência de recursos humanos com conhecimentos e competências no domínio da autoavaliação é também um dos fatores impeditivos ao desenvolvimento de práticas organizadas, contínuas e regulares de autoavaliação (dado que 42,3 % concordam e 15,4% concordam totalmente).

A maioria dos inquiridos (51,9%) aponta também a a inexistência de assessorias externas (ou de um “amigo crítico) que em conjunto com os professores façam a mediação entre o conhecimento e as necessidades de (in)formação e a a lógica burocrática e de prestação de contas que domina as formas de trabalho entre os professores nos órgãos e estruturas da escola como fatores impeditivos.

A maioria dos inquiridos mostra discordar (77,8) que o não reconhecimento pelos diferentes órgãos e estruturas da escola da autoavaliação como instrumento de melhoria da escola seja um fator impeditivo dado que 74,1% discordam e 3,7% discordam totalmente. O que evidencia a importância atribuída pelos diferentes órgãos e estruturas à autoavaliação.

A maioria dos professores inquiridos (59,2%) discorda também que a convicção de que a autoavaliação é útil sobretudo para dar resposta às exigências da Administração Central seja fato impeditivo.

A maioria dos inquiridos (55,6%) discorda também que ausência de dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, concretamente os professores, no processo de autoavaliação seja fator impeditivo.

No relatório final do PAA 2010/2011 a equipa de avaliação interna salienta como constrangimentos ao seu trabalho, a multiplicidade de tarefas dos elementos da equipa, a falta de formação na área do planeamento e da avaliação de escolas da maioria dos elementos e a inexistência de tempos comuns para o desenvolvimentos desta atividade específica.

**Subcategoria: Limitações à elaboração/implementação de planos de melhoria**

<b>19. As razões que têm contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e a realização de ações de melhoria</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
s. Os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a melhoria.	21,4 %	50,0 %	21,4 %	0	7,1 %	0
t. O processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo.	7,1 %	60,7 %	28,6 %	3,6 %	0	0
u. A falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria.	7,1 %	57,1 %	32,1 %	0	3,6 %	0
v. A Direção da escola e as lideranças intermédias têm tido outras prioridades.	3,6 %	14,3 %	67,9 %	3,6 %	10,7 %	0
w. A necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola.	0	17,9 %	64,3 %	3,6 %	14,3 %	0
x. O relatório de autoavaliação não identifica de forma clara as áreas de melhoria.	0	17,9 %	57,1 %	14,3 %	10,7 %	0
y. A existência de grupos de interesse no interior das estruturas da escola que têm limitado a discussão sobre as prioridades de melhoria e as ações a implementar.	0	17,9 %	60,7 %	3,6 %	17,9 %	0
z. O processo de autoavaliação tem sido assumido sobretudo como uma exigência burocrática de prestação de contas.	7,1 %	35,7 %	50,0 %	3,6 %	3,6 %	0
aa. A ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das ações de melhoria.	3,6 %	32,1 %	50,0 %	0	14,3 %	0
<b>Inferências</b>						

Quanto aos fatores que têm contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação para a melhoria a maioria dos inquiridos (71,4%) considera que os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a melhoria (dado que 50,0 % concordam e 21,4% concordam totalmente).

A maioria dos professores inquiridos (67,8%) também entende que o processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo, o que na sua opinião é um fator impeditivo das dinâmicas necessárias à melhoria (dado que 60,7 % concordam e 7,1% concordam totalmente).

Os inquiridos (64,2%) referem também que a falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria tem contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação para a melhoria.

A maioria dos inquiridos mostra discordar (71,4%) que a Direção da escola e as lideranças intermédias têm tido outras prioridades, dado que 67,9% discordam e 3,6% discordam totalmente. Dos inquiridos 71,4% discorda também de que o relatório de autoavaliação não identifica de forma clara as áreas de melhoria.

A maioria dos professores inquiridos (67,9%) discorda também de que “a necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola” dado que 64,3% discordam e 3,6% discordam totalmente.

A maioria dos inquiridos (64,3%) discorda da afirmação de que existência de grupos de interesse no interior das estruturas da escola tenha limitado a discussão sobre as prioridades de melhoria e as ações a implementar.

A maioria dos professores inquiridos (53,6%) mostra-se discordante relativamente à afirmação de que o processo de autoavaliação tem sido assumido sobretudo como uma exigência burocrática de prestação de contas.

A maioria dos inquiridos mostra discordar (50,0%) que a ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das ações de melhoria seja um fator impeditivo ao desenvolvimento de dinâmicas que permitam a sua conceção e realização.

**Categoria: Conceções sobre a importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

**Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

<b>30- A Avaliação Externa das Escolas (AEE) desenvolvida pela IGE, desde 2007, é um processo que .....</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
w. Permite à administração central ter um conhecimento real do sistema educativo.	3,6%	57,1 %	28,6 %	3,6%	7,1%	0
x. Permite à administração central comparar as escolas.	7,1%	82,1 %	7,1 %	0	3,6%	0
y. Permite a melhoria do funcionamento das escolas.	3,6%	71,4 %	17,9 %	0	7,1%	0
z. Permite à comunidade local comparar as escolas.	3,6%	60,7 %	28,6 %	0	7,1%	
aa. Permite aumentar a confiança dos pais na escola.	0	59,3 %	25,9 %	0	14,8 %	3,6%
bb. Consome recursos e produz poucos resultados.	10,7 %	14,3 %	57,1 %	7,1%	10,7 %	0
cc. Induz as escolas a desenvolverem processos de autoavaliação.	14,3 %	67,9 %	10,7 %	0	7,1%	0
dd. Ajuda as escolas na melhoria das práticas.	7,1%	64,3 %	14,3 %	0	14,3 %	0
ee. Promove a reflexão entre os atores educativos.	7,1%	85,7 %	3,6 %	0	3,6%	0
ff. Fomenta a concorrência entre as escolas.	7,1%	32,1 %	35,7 %	3,6%	0	21,4 %
gg. Permite melhorar os resultados dos alunos.	7,1%	53,6 %	17,9 %	3,6%	17,9 %	0
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à finalidade da Avaliação Externa da Escola a maioria dos inquiridos (92,8%) considera que a Avaliação Externa da Escola é um processo que promove a reflexão entre os atores educativos (dado que 85,7 % concordam e 7,1% concordam totalmente). A maioria dos professores inquiridos (89,2%) considera também que a AEE permite à administração central comparar as escolas (dado que 82,1 % concordam e 7,1% concordam totalmente). A maioria dos inquiridos (82,2%) considera que a AEE é um processo que induz as escolas a desenvolverem processos de autoavaliação. A maioria dos professores inquiridos (75,0%) entendem ainda que a Avaliação Externa da Escola é também um processo que permite a melhoria do funcionamento das escolas.</p> <p>Na opinião da maioria dos inquiridos (71,4%) a Avaliação Externa da Escola é um processo que ajuda as escolas na melhoria das práticas. Ainda na opinião da maioria dos inquiridos (64,3%) a Avaliação Externa da Escola é um processo que permite à comunidade local comparar as escolas.</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (60,7%) entendem ainda que a Avaliação Externa da Escola é também um processo que permite à administração central ter um conhecimento real do sistema educativo e que permite melhorar os resultados dos alunos.</p> <p>A maioria dos inquiridos (64,2%) mostram discordar que a Avaliação Externa da Escola consome recursos e</p>						



produz poucos resultados.

Será importante explorarmos se é a conformidade com as regras e as normas culturais, em que a legitimidade da escola reside no isomorfismo com o meio institucional, que induz as escolas a desenvolverem processos de autoavaliação, ou se é a lógica da eficácia – em que a melhoria e o desenvolvimento se traduzem em processos para obter determinados resultados – que induz a escola a desenvolver a sua autoavaliação, sendo que a legitimidade reside no desempenho da organização escolar. Caso se confirme esta situação, a autoavaliação da escola passa a estar subordinada a uma lógica de mercado, em que face à pressão do meio (pais, alunos, meio local, IGE) o meio técnico (atividades de ensino aprendizagem) passa a ser valorizado no sentido da obtenção de melhores resultados. Nesta situação a legitimidade da organização escolar passa a depender da preocupação com o desempenho organizacional, ou seja os resultados e não da conformidade com as normas e regras culturais.

É assim necessário verificar o papel da AEE na melhoria da escola, ou seja identificar nas mudanças produzidas qual a lógica de melhoria que está presente : lógica da eficácia , lógica da melhoria; ou lógica da conformidade e isomorfismo (Libório, 2005).

### Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

<b>26- A escola deve dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE</b>	Dos 28 participantes, 27 participantes (96,4%) consideram a escola deve dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE ; 1 (3,6%) considera que não deve dar resposta (Moda= Sim (96,4%)).
<b>Inferências</b>	
Será importante explorar s as razões pelas quais os professores entendem que a escola deve dar resposta ao pontos fracos apontados pela AEE, nomeadamente se: (1) a escola deve dar resposta de modo a resolver os problemas apontados – questionando que respostas deu a escola; (2) sendo a IGE um agente do meio institucional, o programa de AEE poderá ser entendido pelo professores como um “mito racional” ao qual a escola, em conformidade com o meio institucional , deve dar resposta de modo a garantir a sua legitimidade e sobrevivência.	

### Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

<b>27- Quais as razões que devem levar a escola a dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE</b>		
<b>1ª</b>	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	42,3%
	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	23,1%
	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais.	15,4%
	Na próxima avaliação externa a escola terá a possibilidade de ter uma melhor avaliação.	11,5%
	A escola poderá melhorar o desempenho dos professores.	7,7%
<b>2ª</b>	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais.	30,8%
	A escola poderá melhorar o desempenho dos professores.	23,1%
	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	19,2%
	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	19,2%
	Na próxima avaliação externa a escola terá a possibilidade de ter uma melhor avaliação.	3,8%
	A escola poderá melhorar a sua imagem junto da comunidade local.	3,8%

3ª	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais.	26,9%
	A escola poderá melhorar o desempenho dos professores.	23,1%
	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	19,2%
	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos	15,4%
	Na próxima avaliação externa a escola terá a possibilidade de ter uma melhor avaliação	7,7%
	A escola poderá melhorar a sua imagem junto da comunidade local.	7,7%
<b>Inferências</b>		
<p>Quanto aos motivos pelos quais a escola deve dar resposta os inquiridos apontam em primeiro lugar para a melhoria das aprendizagens dos alunos (42,3%); como segunda prioridade destacam a melhoria dos procedimentos organizacionais (30,8%) e por último repete-se a melhoria dos procedimentos organizacionais (26,9%).</p> <p>1ª razão-(Moda= “melhoria das aprendizagens dos alunos” (42,3%)).  2ª razão-(Moda= “melhoria dos procedimentos organizacionais” (30,8%)).  3ª razão Moda= “melhoria dos procedimentos organizacionais” (30,8%).</p>		

**Categoria: Concepções sobre o desenvolvimento do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

**Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

<b>20- Participação direta no processo de AEE</b>	Dos 28 participantes, 26 participantes (92,9%) participaram diretamente no processo de AEE e 2 (7,1%) não participaram
<b>Inferências</b>	
<p>Nos critérios de constituição da nossa amostra procurámos por um lado inquirir professores que atualmente desempenham cargos nos órgãos e estruturas da escola, e que face às suas responsabilidades poderão ter tido um maior envolvimento na tomada de decisão acerca dos processos de avaliação interna e externa da escola. Por outro lado procurámos também inquirir os professores que tivessem um maior conhecimento do processo de avaliação externa, pelo que na constituição da amostra se teve em conta os professores que participaram de forma direta nesse processo.</p>	

**Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas**

<b>21-Condição de participação no processo de AEE</b>	<b>Nº elementos</b>
Sessão de apresentação da Escola pela Direção	
Entrevistado como elemento da equipa de autoavaliação	1
Painel com docentes.	4
Painel com coordenadores de Departamento e de outras estruturas de coordenação e supervisão pedagógica	7
Painel com o Conselho Geral.	4
Painel com Direção	5
Painel com Diretores de Turma e respetivos Coordenadores.	5

Inferências	

**Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

22- Como decorreu o processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) na sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
u. A decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola.	0%	39,3 %	42,9 %	7,1 %	10,7 %	0
v. Os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE.	21,4 %	67,9 %	7,1 %	0	3,6 %	0
w. Na escola o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis.	0	50,0 %	35,7 %	0	14,3 %	0
x. A elaboração do documento de apresentação da escola a entregar previamente á equipa da AEE constituiu uma oportunidade de diálogo e reflexão entre os atores educativos.	3,6 %	28,6 %	46,4 %	0	21,4 %	
Inferências						
<p>Quanto ao envolvimento dos atores, nomeadamente dos professores, no processo de AEE a maioria dos inquiridos (89,3%) considera que os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE (dado que 67,9 % concordam e 21,4% concordam totalmente).</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (50,0%) também entende que o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis.</p> <p>A maioria dos inquiridos (50,0%) mostra discordar de que a decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola. Nesta escola a participação na AEE decorreu no ano de 2010/2011 pelo que sendo o ultimo ano do 1º ciclo da AEE a decisão de participação poderá não ter sido da iniciativa da própria escola, mas sim da IGE.</p> <p>Relativamente à afirmação “a elaboração do documento de apresentação da escola a entregar previamente á equipa da AEE constituiu uma oportunidade de diálogo e reflexão entre os atores educativos” os valores assumidos pelas respostas “sem opinião”, “concordo” e “discordo” não nos permitem tirar conclusão relativamente ao significado atribuído pelos inquiridos.</p> <p>Os valores assumidos pelas respostas mostram-nos que os inquiridos consideram que foram informados sobre a participação da escola na AEE, mas que o envolvimento dos atores se restringiu aos elementos participantes nos painéis.</p> <p>O que nos remete para a exploração das seguintes questões: (1) Como foi decidida a participação da escola na AEE? Por iniciativa própria ou a convite da IGE? (2) Como foram selecionados os elementos envolvidos nos diversos painéis? Que processos de discussão se desenvolveram nos diversos órgãos e estruturas?</p>						

**Subcategoria: Visita da equipa de Avaliação Externa**

22- Como decorreu o processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) na sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
y. A participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola.	3,6 %	46,4 %	35,7 %	3,6 %	10,7 %	0

z. A realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores educativos.	14,3 %	71,4 %	7,1 %	0	7,1 %	0
aa. Os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola.	7,1 %	25,0 %	57,1 %	7,1 %	3,6 %	0
bb. Nos diversos painéis alguns professores alteraram o seu comportamento habitual de modo a dar uma boa imagem de si, enquanto profissionais.	3,6 %	3,6 %	57,1 %	14,3 %	21,4 %	0
cc. O tempo para realização da visita da equipa de avaliação externa foi suficiente para a identificação e constatação dos pontos fortes e fracos da escola.	3,6 %	50,0 %	21,4 %	3,6 %	21,4 %	0
dd. Os domínios/fatores que foram objeto de avaliação pelo programa de AEE permitiram conhecer os processos de trabalho realizados pela escola e os resultados obtidos.	7,1 %	64,3 %	10,7 %	3,6 %	14,3 %	0
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à visita da equipa da AEE a maioria dos inquiridos (85,7%) considera que a realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores educativos (dado que 71,4 % concordam e 14,3% concordam totalmente). O que poderá evidenciar que os inquiridos têm a perceção da atuação da equipa de avaliação externa com uma atitude formativa.</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (71,4%) também considera que os domínios/fatores que foram objeto de avaliação pelo programa de AEE permitiram conhecer os processos de trabalho realizados pela escola e os resultados obtidos (dado que 64,3 % concordam e 7,1% concordam totalmente).</p> <p>A maioria dos inquiridos (53,6%) referem ainda que o tempo para realização da visita da equipa de avaliação externa foi suficiente para a identificação e constatação dos pontos fortes e fracos da escola.</p> <p>Os inquiridos (50,0%) concordam também que a participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola.</p> <p>A maioria dos inquiridos (71,4%) mostra discordar que nos diversos painéis alguns dos professores tenham alterado o seu comportamento habitual de modo a dar uma boa imagem de si, enquanto profissionais. Constatamos assim que os professores rejeitam que com a AEE tenham de mudar a sua imagem enquanto profissionais – o que justifica a <i>lógica da confiança e da boa-fé</i> associada ao profissionalismo docente.</p> <p>Os inquiridos (64,2%) discordam ainda de que os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola.</p> <p>No que se refere à atuação da equipa da AEE, as respostas dos inquiridos mostram-nos duas perspetivas que é necessário explorar:</p> <p>(2) É importante compreender se os atores têm a perceção da atuação da equipa como de controle da conformidade legal e normativa, numa perspetiva de prestação de contas – o que poderá resultar da construção social que os professores integraram na sua cultura relativamente ao papel da IGE em que a função inspetiva foi integrada como um mito racional; ou</p> <p>(2) Se os atores têm uma conceção da atuação da equipa com uma atitude formativa</p>						

### **Categoria: Conceções sobre os resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

#### **Subcategoria: Apropriação pelos atores educativos dos resultados da AEE**

<b>23- Conhecimento do conteúdo do relatório de AEE da escola</b>	Dos 28 participantes, 27 participantes (96,4%) respondem conhecer o conteúdo do relatório de AEE da escola e 1 participante refere não conhecer (Moda= Sim (96,4%)).
---	--

<b>Inferências</b>

**Subcategoria: Apropriação pelos atores educativos dos resultados AEE**

<p><b>24- Órgãos ou estruturas da escola onde teve a possibilidade de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de AEE</b></p>	<p>Dos 27 participantes que responderam conhecer o conteúdo do relatório, 10 (35,7%) referem ter tido possibilidade nos “Departamentos Curriculares” de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de AEE; 9 (32,1%) no Conselho Pedagógico, 4 (14,3%) no Conselho Geral; e 3 (10,7%) na Direção</p>
<b>Inferências</b>	

**Subcategoria: Resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

Como avalia os resultados e as apreciações que constam no relatório da Avaliação Externa da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
q. A escola reviu-se na imagem que o relatório apresentou dela.	7,4 %	74,1 %	3,7 %	0	14,8 %	0
r. Os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola.	7,4 %	85,2 %	0	0	7,4 %	0
s. Os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola.	11,1 %	81,5 %	0	0	7,4 %	0
t. Se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes.	3,7 %	3,7 %	51,9 %	7,4 %	33,3 %	0
u. As apreciações feitas à escola nos diversos domínios tiveram impacto positivo na vida da escola.	3,7 %	51,9 %	14,8 %	0	29,6 %	0
v. A identificação dos pontos fortes e fracos permitiu-lhe construir um plano de ação conducente à melhoria do seu desempenho.	7,4 %	63,0 %	11,1 %	0	18,5 %	0
w. A escola valorizou as apreciações feitas no relatório.	18,5 %	63,0 %	0	0	18,5 %	0
x. O relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal.	0	7,4 %	66,7 %	18,5 %	7,4 %	0

<b>Inferências</b>
--------------------

Quanto à opinião dos 27 inquiridos que responderam conhecer o relatório da AEE, no que se refere aos resultados e às apreciações que constam no relatório da AEE, a maioria dos professores (92,6%) considera que os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola (dado que 85,2 % concordam e 7,4% concordam totalmente). Os inquiridos (92,6%) concordam também que os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola.

A maioria dos professores inquiridos (81,5%) também considera que a escola reviu-se na imagem que o relatório apresentou dela (dado que 74,1 % concordam e 7,4% concordam totalmente) e que a escola valorizou as apreciações feitas no relatório.

A maioria dos inquiridos (70,4%) refere ainda e que a identificação dos pontos fortes e fracos permitiu à escola construir um plano de ação conducente à melhoria do seu desempenho.

A maioria dos professores inquiridos (55,6%) referem ainda que as apreciações feitas à escola nos diversos

domínios tiveram impacto positivo na vida da escola O que parece evidenciar o valor instrumental do Relatório para o desenvolvimento de processos de mudança na escola (como preconizado pela IGE). As respostas dos inquiridos podem também indiciar que o relatório se transforma também num instrumento de legitimação da organização escolar.

A maioria dos inquiridos (85,2%) mostra discordar que o relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal.

A maioria dos inquiridos (59,3%) mostra discordância relativamente à afirmação “se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes”.

Explorar quais as mudanças preconizadas pela escola em consequência dos resultados apresentados no relatório da AEE

**Categoria: Conceções sobre a influência do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) no processo de autoavaliação**

**Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) na conceção e implementação do processo de autoavaliação**

28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
u. A AEE criou níveis mais elevados de exigência em relação ao processo de autoavaliação da escola.	0	53,6 %	28,6 %	3,6 %	14,3 %	0
v. A AEE induziu a escola a desenvolver práticas de autoavaliação de modo mais regular.	0	50,0 %	35,7 %	3,6 %	10,7 %	0
w. A equipa de autoavaliação da escola passou a recolher e a produzir informação de uma forma mais organizada.	3,6 %	32,1 %	35,7 %	3,6 %	25,0 %	0
x. O processo de autoavaliação da escola passou a ser visto como um instrumento necessário para a planificação e implementação, de ações para a melhoria da escola.	3,6 %	64,3 %	21,4 %	0	10,7 %	0
y. A AEE não teve qualquer influência sobre o modo como a escola tem desenvolvido o seu processo de autoavaliação	0	14,3 %	71,4 %	0	14,3 %	0

**Inferências**

Quanto à influência da AEE na conceção e implementação do processo de autoavaliação na escola, a maioria dos professores inquiridos (67,9%) consideram que o processo de autoavaliação da escola passou a ser visto como um instrumento necessário para a planificação e implementação, de ações para a melhoria da escola.

Na opinião da maioria dos inquiridos (53,6%) a AEE criou níveis mais elevados de exigência em relação ao processo de autoavaliação da escola.

A maioria dos inquiridos (50,0%) considera também que a AEE induziu a escola a desenvolver práticas de autoavaliação de modo mais regular.

Quanto à afirmação “a equipa de autoavaliação da escola passou a recolher e a produzir informação de uma forma mais organizada” os resultados obtidos nas respostas “sem opinião”, “concordo” e “discordo” não nos permitem tirar conclusões quanto à opinião dos inquiridos.

A maioria dos inquiridos (71,4%) mostra discordar que a AEE não teve qualquer influência sobre o modo como a escola tem desenvolvido o seu processo de autoavaliação.

Constatamos assim que os professores consideram que a AEE veio colocar exigências à escola quanto ao desenvolvimento do seu processo de autoavaliação.

Neste agrupamento de escolas o relatório da AEE não aponta pontos fracos ao nível do fator autoavaliação.

Ao nível dos pontos fortes apontados ao nível do fator de autoavaliação destaca-se:

- (1) Envolvimento da comunidade no processo de inquirição (através de questionários)
- (2) A recolha da informação através de questionário incidiu nas dimensões: *cultura de escola, clima do Agrupamento, organização e prestação do serviço educativo*
- (3) Identificação de pontos fortes e fracos
- (4) Concretização de práticas sistemáticas de análise e comparação de resultados escolares e elaboração de relatórios de desempenho pelos responsáveis utilizando uma matriz de análise Swot
- (5) Efeitos da autoavaliação no planeamento, na gestão das atividades, na organização e nas práticas profissionais
- (6) A identificação dos pontos fortes e fracos permite a definição de prioridades e a implementação de planos de melhoria

Das observações efetuadas e da análise documental verificamos que no ano letivo de 2009-2010 o Agrupamento celebrou um protocolo com a Fundação Manuel Leão- Programa Aves. Neste âmbito foram acompanhadas as disciplinas de Língua Portuguesa, Inglês, História, Ciências da Naturais e Matemática, bem como as capacidades, as competências, os valores e as atitudes, dos alunos do 7º e 9º ano. Os resultados (do programa AVES) alcançados pelos alunos foram divulgados e analisados pelos docentes e pela equipa de avaliação interna e permitiram perspetivar novos compromissos e formas de agir

No ano letivo de 2009-2010 o processo de autoavaliação assentou também na concretização de práticas sistemáticas de análise e de comparação de resultados escolares e na elaboração de relatórios de desempenho pelos responsáveis pelas estruturas educativas e serviços, utilizando uma matriz de análise Swot. Este processo possibilitou a recolha de informação e foi determinante para a definição das linhas de orientação educativa expressas nos documentos basilares (PEE e PCE).

No relatório da AEE consta que “as ações de autoavaliação interna, conjugadas com o Programa AVES denotam uma intencionalidade de melhoria”.

No início do ano letivo de 2010/2011 foi constituída uma nova equipa de avaliação interna, composta por docentes que fazem parte do Conselho Pedagógico e por dois encarregados de educação que também têm assento no Conselho Pedagógico.

A constituição desta equipa teve como foco a avaliação do projeto educativo, do plano anual de atividades e a elaboração de planos de melhoria. Procurou-se sobretudo que existisse uma coerência entre o processo de autoavaliação e os objetivos traçados no PEE, pelo que a monitorização dos resultados alcançados é uma das principais tarefas da equipa no sentido da superação dos pontos fracos.

Para cada um dos problemas e vetores estratégicos do PEE foram definidos objetivos, para os três anos da sua duração, com as respetivas metas e indicadores quantificáveis em função dos objetivos traçados, bem como as estratégias a serem implementadas.

A avaliação e acompanhamento das metas definidas para ultrapassar os problemas identificados e os principais vetores estratégicos de atuação é desenvolvida semestralmente pela equipa de avaliação interna – constituída por elementos do Conselho Pedagógico- a qual efetua a monitorização e o acompanhamento da execução do projeto educativo e do plano anual de atividades, podendo propor uma redefinição das metas. O Diretor apresenta anualmente ao Conselho Geral um relatório relativo à consecução dos objetivos e das metas bem como os necessários ajustamentos.

O Plano Anual de Atividades operacionaliza as linhas estratégicas previstas no PEE e para cada problema e vetor estratégico identifica as atividades a desenvolver. O PAA é acompanhado e monitorizado pela equipa de avaliação interna (3ª secção/comissão do Conselho Pedagógico) a qual avalia o PEE, o PAA e elabora o Plano de Melhorias.

No ano letivo de 2010/2011, a equipa elaborou o primeiro relatório da sua atividade, relatório semestral do PAA. Para desenvolver o seu trabalho de monitorização e acompanhamento da execução do PAA a equipa criou uma série de documentos de recolha e tratamento da informação. A metodologia adotada passou por uma pesquisa crítica de fontes de documentação, pela aplicação (pelos responsáveis pelas atividades) dos documentos de recolha de informação, pela recolha de dados intermédios através de entrevista informal e pelo tratamento e registo da informação recolhida. Os resultados obtidos foram organizados por problema e vetor estratégico pois consideram ser estes os referenciais presentes nos documentos organizativos do agrupamento.

Neste relatório, para cada problema e vetor estratégico, face às atividades realizadas foram identificados os pontos fortes e fracos, e comentado a pertinência do indicador de avaliação utilizado. Através do inquérito aplicado aos alunos analisou-se o grau de satisfação quanto à organização da atividade, quanto ao tempo de duração da atividade e a opinião sobre o contributo das atividades para o desenvolvimento de aprendizagens/competências. Aos responsáveis pelas atividades foi também aplicado um questionário de opinião no sentido de referirem o número de participantes na atividade, o grau de satisfação dos destinatários relativamente à organização da atividade, o grau de satisfação dos destinatários relativamente à duração da atividade, o contributo da atividade para as aprendizagens e a pertinência do indicador de medida utilizada (estes indicadores tem como base uma escala de Likert), para além destes indicadores são identificados os pontos fortes e fracos da atividade e é efetuada a avaliação da qualidade global da atividade (com base numa escala de Likert) No ano de 2010/2011 para além do relatório semestral de avaliação do PAA foi elaborado o relatório final do PAA – o qual foi apresentado em reunião de Conselho Geral de 25/10/2011.

Neste relatório final é apresentado um quadro global com o nº de atividades realizadas/não realizadas e avaliadas/não avaliadas, os pontos fortes e fracos por problema e vetor estratégico das atividades correspondentes. Face aos pontos fracos apontados são sugeridas no documento para alguns problemas ou vetores, ainda que de forma pontual, ações de melhoria. É também apresentada uma análise SWOT do PAA 2010/2011 no que se refere à organização do documento PAA e sua monitorização.

Esta análise permite verificar para cada problema e vetor estratégico a taxa de execução das atividades e os pontos fortes e fracos de cada atividade, mas não nos fornece indicadores que permitam avaliar o contributo da atividade para a meta definida. Não é apresentado no relatório qualquer indicador que nos permita analisar o grau de consecução dos objetivos definidos para a melhoria.

Desta análise não verificamos que tenha resultado um documento “plano de melhorias” todavia o Plano Anual de Atividades de 2011/2012 foi elaborado tendo em conta os relatórios finais do PEE e do PAA de 2010/2011 e as atividades que constam no mesmo constituem o plano de ação da escola de modo a alcançar as metas definidas para esse ano no PEE.

#### Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) na conceção do quadro de referência da autoavaliação

28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
z. A AEE veio ajudar a equipa a definir/clarificar quais as áreas/dimensões de autoavaliação da escola.	0%	53,6 %	21,4 %	3,6 %	21,4 %	0
aa. Os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no processo de autoavaliação.	3,6 %	53,6 %	14,3 %	3,6 %	25,0 %	0
bb. A AEE veio incitar a escola a desenvolver o seu processo de autoavaliação na lógica do que é pedido pela avaliação externa e a não ter em conta os reais problemas da escola.	0	7,1 %	64,3 %	7,1 %	21,4 %	0

#### Inferências

Quanto à influência da AEE na conceção do quadro de referência da autoavaliação na escola, a maioria dos professores inquiridos (57,2%) consideram que os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no processo de autoavaliação. A maioria dos inquiridos (53,6%) considera também que a AEE veio ajudar a equipa a definir/clarificar quais as áreas/dimensões de autoavaliação da escola. É importante explorar esta questão, nomeadamente através da obtenção da informação sobre os motivos que levaram a escola a selecionar os vetores estratégicos que constam no seu PEE.

A maioria dos inquiridos mostra discordar (71,4%) que a AEE veio incitar a escola a desenvolver o seu processo de autoavaliação na lógica do que é pedido pela avaliação externa e a não ter em conta os reais problemas da



escola. O que poderá significar que os professores rejeitam que autoavaliação assuma uma perspectiva de uma avaliação para o relatório, mas que assume sobretudo a perspectiva da melhoria.

**Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) no envolvimento dos atores no processo de autoavaliação**

28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
cc. Os órgãos da escola (Conselho Pedagógico e Conselho Geral) e as estruturas da escola passaram a discutir e refletir de uma forma mais sistemática sobre os resultados da autoavaliação.	0	50,0 %	32,1 %	3,6 %	14,3 %	0
dd. As estruturas da escola (departamentos, conselhos de turma, conselhos de direção de turma...) passaram a envolver-se de forma mais ativa no processo de autoavaliação.	0	50,0 %	35,7 %	3,6 %	10,7 %	0
Inferências						
<p>Quanto à influência da AEE no envolvimento dos professores no processo de autoavaliação, a maioria dos professores inquiridos (50,0%) consideram que os órgãos da escola (Conselho Pedagógico e Conselho Geral) e as estruturas da escola passaram a discutir e refletir de uma forma mais sistemática sobre os resultados da autoavaliação.</p> <p>A maioria dos inquiridos (50%) considera que as estruturas da escola (departamentos, conselhos de turma, conselhos de direção de turma...) passaram a envolver-se de forma mais ativa no processo de autoavaliação.</p> <p>Os valores obtidos nas respostas a esta remetem-nos para a exploração da mesma no sentido de verificarmos que processos de reflexão sobre os resultados da autoavaliação passaram a ser desenvolvidos nos órgãos e nas estruturas da escola.</p>						

**Categoria: Conceções sobre as mudanças organizacionais e pedagógicas em consequência do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

**Subcategoria: Efeitos da Avaliação Externa das Escolas (AEE) nas práticas organizacionais**

29. Qual a natureza das mudanças organizacionais resultantes do processo de AEE?	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
cc. Os documentos orientadores da escola (Projeto Educativo, Projeto Curricular de Escola e Projetos Curriculares de Turma) foram alterados em função das apreciações constantes no relatório da AEE.	0	32,1 %	50,0 %	7,1 %	10,7 %	0
dd. A AEE contribuiu para o desenvolvimento de novas dinâmicas de trabalho colaborativo entre os professores.	0	50,0 %	39,3 %	3,6 %	7,1 %	0
ee. A AEE induziu a escola a definir metas e indicadores que lhe permitem avaliar o seu trabalho.	3,6 %	42,9 %	32,1 %	3,6 %	17,9 %	0
ff. A escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola.	0	21,4 %	64,3 %	0	14,3 %	0
gg. A Direção da escola passou a exercer uma vigilância mais autoritária sobre o trabalho dos professores com vista à obtenção de melhores resultados.	10,7 %	28,6 %	46,4 %	3,6 %	10,7 %	0

hh. A escola melhorou as suas políticas de distribuição do serviço docente.	0	17,9 %	53,6 %	3,6 %	25,0 %	0
ii. A AEE contribuiu para a promoção da imagem da escola junto da comunidade.	0	46,4 %	25,0 %	0	28,6 %	0
jj. A escola melhorou as suas políticas de constituição de turmas.	0	3,6 %	71,4 %	7,1 %	17,9 %	0

### Inferências

Quanto à natureza das mudanças organizacionais resultantes do processo de AEE, a maioria dos professores inquiridos (50%) consideram que a AEE contribuiu para o desenvolvimento de novas dinâmicas de trabalho colaborativo entre os professores.

A maioria dos inquiridos (78,5%) mostra discordar de que face à AEE a escola melhorou as suas políticas de constituição de turmas (dado que 71,4% afirmam discordar e 7,1% discordam totalmente).

A maioria dos inquiridos (64,3%) mostra também discordar de que face ao processo de AEE a escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola.

Os inquiridos (57,2%) mostram-se discordantes quanto ao fato de os documentos orientadores da escola (Projeto Educativo, Projeto Curricular de Escola e Projetos Curriculares de Turma) terem sido alterados em função das apreciações constantes no relatório da AEE. Os inquiridos (57,2%) mostram-se ainda discordantes quanto ao fato de em consequência da AEE a escola ter melhorado as suas políticas de distribuição do serviço docente.

A maioria dos inquiridos (50,0%) mostra discordar que a Direção da escola passou a exercer uma vigilância mais autoritária sobre o trabalho dos professores com vista à obtenção de melhores resultados.

Quanto à afirmação:

- A AEE induziu a escola a definir metas e indicadores que lhe permitem avaliar o seu trabalho.

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” não nos permitem tirar conclusões quanto à concordância ou discordância dos inquiridos, o que nos remete para a exploração destas questões.

Nesta escola o relatório da AEE aponta como pontos fracos no domínio da Organização e Gestão Escolar e no domínio da Liderança os seguintes aspetos:

- (1) Insuficiência de pessoal não docente e pessoal sem perfil adequado às funções a desempenhar.
- (2) Inexistência em algumas instalações escolares de espaços específicos para as atividades das áreas de expressões e do ensino experimental e para o serviço de refeições.
- (3) Inexistência de plano de segurança na escola sede.

O relatório da AEE aponta como pontos fortes no domínio da Organização e Gestão Escolar e no domínio da Liderança os seguintes aspetos:

- (1) Coerência/articulação entre Projeto Educativo, Plano Anual, Projeto Curricular de Escola
- (2) O PEE e o PAA constituem referenciais da ação do Agrupamento
- (3) Envolvimento e participação de toda a comunidade educativa na elaboração dos planos da escola (PEE e RI)
- (4) Divulgação atempada do planeamento junto dos diferentes setores da comunidade educativa
- (5) A distribuição de serviço docente tem como critério a continuidade pedagógica
- (6) Existência de um plano interno de formação com ações adequadas e planeadas de acordo com as dificuldades identificadas
- (7) Existência de procedimentos destinados a promover e/ou facilitar a integração dos docentes
- (8) Existência de reuniões e de iniciativas destinadas ao incentivo à participação e envolvimento dos pais e encarregados de educação no agrupamento
- (9) Representação dos pais e EE através da Associação de Pais
- (10) Existência de medidas que fomentam as práticas de inclusão e a redução do abandono escolar.
- (11) Definição de metas claras, quantificáveis e avaliáveis em função dos objetivos traçados
- (12) Estabelecimento de prioridades para a resolução dos problemas da escola

- (13)Envolvimento da comunidade nos objetivos da escola  
 (14)Existência de medidas (Manual de Acolhimento) que visam comunicar à comunidade o caminho percorrido e os desafios a ter.  
 (15)Conhecimento das áreas de ação por parte das lideranças de topo e intermédias  
 (16)Capacidade de informação, comunicação, envolvimento e responsabilização dos atores da comunidade escolar por parte da Direção  
 (17)Iniciativas inovadoras com repercussão nas aprendizagens dos alunos ((criou um Gabinete de Mediação, aderiu aos Projectos Turma Mais e Filosofia Fénix)

**Subcategoria: Efeitos da Avaliação Externa das Escolas (AEE) nas práticas pedagógicas e curriculares**

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
kk. A AEE induziu os professores a refletirem de forma mais sistematizada sobre as práticas de sala de aula no sentido da melhoria das mesmas.	0	53,6 %	28,6 %	0	17,9 %	0
ll. A AEE conseguiu induzir a escola a criar mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas ao nível de sala de aula.	0	46,4 %	25,0 %	0	28,6 %	0
mm. A AEE contribuiu para a melhoria dos procedimentos a nível da avaliação dos alunos e do acompanhamento dos seus resultados.	0	50,0 %	32,1 %	0	17,9 %	0
nn. A AEE induziu a escola a criar mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino.	3,6 %	57,1 %	32,1 %	0	7,1 %	0
oo. Os resultados escolares passaram a ter maior centralidade no debate interno.	0	59,3 %	33,3 %	0	7,4 %	0
pp. A AEE contribuiu para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.	0	32,1 %	46,4 %	3,6 %	17,9 %	0
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à natureza das mudanças pedagógicas e curriculares resultantes do processo de AEE, a maioria dos professores inquiridos (60,7%) consideram que a AEE induziu a escola a criar mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino.</p> <p>A maioria dos inquiridos (59,3%) considera que em consequência da AEE os resultados escolares passaram a ter maior centralidade no debate interno.</p> <p>Na opinião da maioria dos professores inquiridos (53,6%) a AEE induziu os professores a refletirem de forma mais sistematizada sobre as práticas de sala de aula no sentido da melhoria das mesmas.</p> <p>A maioria dos inquiridos (50,0%) consideram que a AEE contribuiu para a melhoria dos procedimentos a nível da avaliação dos alunos e do acompanhamento dos seus resultados.</p> <p>A maioria dos inquiridos mostra discordar (50,0%) que a AEE contribuiu para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.</p> <p>Quanto à afirmação “A AEE conseguiu induzir a escola a criar mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas ao nível de sala de aula”, os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” não nos permitem tirar conclusões quanto à concordância ou discordância dos inquiridos, o que nos remete para a exploração destas questões.</p> <p>O relatório da AEE aponta como pontos fracos ao nível do domínio “Prestação de Serviço Educativo”:</p> <p>(1) A articulação entre os docentes desenvolve-se nos conselhos de turma e nos departamentos da educação</p>						

- pré-escolar e do 1º ciclo embora com caráter pontual
- (2) Inexistência de mecanismos de acompanhamento e supervisão da prática letiva
  - (3) Reduzido impacto das reuniões entre os docentes que lecionam o mesmo nível/disciplina na diversificação das metodologias implementadas em sala de aula
  - (4) Não é uma prática generalizada a aplicação de matrizes e testes comuns e a monitorização da aplicação dos critérios de avaliação

O relatório da AEE aponta como pontos fortes ao nível do domínio “Prestação de Serviço Educativo”:

- (1) A sequencialidade e a articulação vertical do currículo é assegurada ainda que de modo incipiente
- (2) O correio eletrónico como meio eficaz e facilitador do trabalho de articulação entre os docentes
- (3) Existência de procedimentos de articulação entre as educadoras e os professores titulares do 1º ciclo
- (4) Existência de reuniões entre os docentes do 3º e 4º ano e do 5º e 6º ano para analisar por competências os resultados das provas de aferição na perspetiva da monitorização das aprendizagens
- (5) Existência de ações de orientação dos alunos do 9º ano e CEF
- (6) A definição dos critérios de avaliação resulta de um trabalho coletivo
- (7) Existência de medidas de apoio educativo implementadas para alunos com necessidades educativas especiais
- (8) Existência de medidas de apoio educativo implementadas para alunos com dificuldades de aprendizagem
- (9) Diversidade temática da oferta educativa através da integração de componentes sociais, culturais experimentais e artísticas

É importante explorarmos se houve mudanças na escola em consequência da AEE e as razões que estão subjacentes a essas mudanças, bem como de quem foi a iniciativa da mudança.(enumerar os pontos fracos e os pontos fortes do relatório da AEE).

É importante verificar se as mudanças existem ao nível da intenção de mudança (ao nível do plano da orientação para a ação) como forma de legitimidade organizacional, ou se existem ao nível ação organizacional.

Respostas Abertas	
Inquirido 07	<p><b>Questão 29- j-</b> A Direção passou a exercer uma vigilância mais autoritária sobre o trabalho dos professores com vista à obtenção de melhores resultados</p> <p><b>Resposta-</b> Na questão j a Direção passou a exercer maior rigor e exigência. Autoritarismo não. Este agrupamento apesar de ser um “bebé” já conseguiu melhorias e práticas significativas num curto espaço de tempo. Queremos continuar a melhoria com o empenho de todos.</p>
Inquirido 13	<p><b>Questão 13-</b>Indique quais os órgãos ou estruturas onde tem tido possibilidade de participar no processo de autoavaliação</p> <p><b>Resposta-</b>Equipa de avaliação interna de 2009-2010, através da elaboração de inquéritos aplicados a alunos/ professores/ EE, no ano de 2009/2010. Elaboração de um plano de melhoria- resultante da análise dos resultados.</p>
Inquirido 19	<p><b>Questão 29 –Outros</b></p> <p><b>Resposta-</b> O Projeto Educativo do Agrupamento já contempla todos os contributos supramencionados.</p> <p><b>Questão 30- Comentário-</b> A avaliação externa das escolas não contribui para a melhoria do funcionamento das escolas uma vez que as alterações constantes pelo ministério gera instabilidade entre a classe docente cujos interesses se tornam divergentes do aproveitamento dos alunos e de processos de melhoria.</p>
<b>Inferências</b>	

## **APÊNDICE U**

**Escola AG2 – Exemplo de nota de campo de uma observação não participante**

**NOTAS DE CAMPO DE OBSERVAÇÃO DE REUNIÕES**

**Identificação da reunião :** Sessão promovida pela coordenadora da equipa com professores de diversos departamentos da escola

**Data:** 30/01/2012..... **Hora:** 16:30

**Elementos presentes:** 5 professores de diferentes ciclos e departamentos curriculares (1 professor do pré-escolar; 1 professor do 1º ciclo; 1 professor do 2º ciclo, e 2 professores do 3º ciclo (Português e Matemática)

**OBJETIVOS:**

-Refletir sobre os Resultados da Avaliação Interna do PEE, nomeadamente no que se refere às metas e indicadores que constam no PEE para cada problema e vetor e aos resultados alcançados pela escola no que se refere a cada meta/indicador.

**FATORES CONTEXTUAIS ESPECÍFICOS E A SALIENTAR:**

A reunião foi orientada por um guião orientador e pelo documento da Balanço da Avaliação Interna do PEE elaborado pela equipa de avaliação interna. No decurso da discussão entre os docentes foi projetado o documento Resultados da Avaliação Interna do PEE 2010/2011, o PEE e o guião de orientador da reunião, sendo que a discussão incidiu nestes documentos, tendo por base as questões presentes no guião orientador

A coordenadora da equipa de avaliação interna orientou os diversos grupos (4 grupos) que se encontravam em salas de trabalho distintas. A coordenadora não esteve presente na discussão dos grupos de trabalho, encontrando-se no espaço exterior às salas de reuniões para apoio aos grupos quando necessário.

Para o desenvolvimento deste trabalho a equipa e a Direção constituíram grupos de trabalho, formados por professores de diferentes níveis de ensino do Agrupamento. Estas reuniões irão decorrer em 4 dias com 4 grupos em cada dia.

Como resultado deste trabalho a equipa irá apresentar em reunião de Conselho Pedagógico de 25 de Fevereiro as suas conclusões.

## **RELATOS:**

No início da reunião a coordenadora informou os presentes da nossa presença como observadora não participante, assim como, dos objetivos da nossa participação na reunião. Referiu que do grupo faziam parte um professor de Matemática e de Português o que tinha a sua importância pois em determinado ponto da reunião terão de ser discutidos os resultados destas disciplinas.

No início da reunião os professores apresentaram-se uns aos outros, tendo uma das professoras presentes assumido a coordenação dos trabalhos (por orientação da equipa de avaliação interna- que reuniu em data anterior com os professores coordenadores de cada grupo de trabalho). A coordenadora explicou que face aos documentos apresentados têm de propor novas metas e refletir acerca das metas definidas, pois cerca de 44% das metas não foram cumpridas. Os docentes destacaram que 44% é um valor bastante significativo. A coordenadora referiu que das 93 metas definidas no PEE 44% não foram cumpridas.

Os professores começaram por discutir as metas definidas para o problema nº 1 do PEE – “Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos”, para este problema consideraram que as metas definidas são de manter pois tem sido implementadas medidas.

Passaram de seguida ao problema nº 2 do PEE – “Débil articulação intra e interciclos, ou seja a nível horizontal e vertical”. A coordenadora salienta que a meta “realizar uma reunião por mês entre os coordenadores de estabelecimento e o coordenador de departamento” não foi atingida. A docente do pré-escolar salienta que quando é um estabelecimento de um único nível é mais fácil existir uma reunião por mês, mas neste caso com diversos níveis é complicado, julga que a meta deveria ser reavaliada. Os docentes concordam ainda que as reuniões deveriam ser calendarizadas logo no início do ano letivo. Referem que até ao momento ainda não foi realizada nenhuma destas reuniões. Sugerem a realização de uma reunião bimestral.

Passam para a meta “realizar no mínimo duas reuniões por período entre os coordenadores de departamento e os professores coadjuvantes” também não alcançada. Os

docentes referem que esta meta apenas não foi alcançada em algumas disciplinas/departamentos. A professora de Português refere que o professor coadjuvante ao reunir com o coordenador de departamento acaba por perder tempo que poderia dedicar ao trabalho com os colegas na preparação do Português do 3º ciclo ou do 2º ciclo. Também o facto de o coordenador reunir com o coadjuvante do 2º ciclo de Português e com o coadjuvante do 3º ciclo de Português não se justifica.

Referem ainda que em alguns departamentos a reunião realizou-se mas não teve grande significado. Concordam que é mais importante a reunião entre os professores da disciplina do que entre os coordenadores e os coadjuvantes. Destacam que nestas reuniões alguns colegas acabam por corrigir trabalhos, outras conversam em assuntos que nada tem a ver com o objetivo da reunião. As reuniões de grupo disciplinar justifica-se existirem.

Não existe consenso entre os docentes para alterar a meta para outro valor, pois mesmo sem estas reuniões o Departamento continua a funcionar e o professor coadjuvante na opinião da maioria dos docentes acaba por referir os assuntos na reunião de Departamento. Concordaram em deixarem de existir estas reuniões específicas entre coordenadores e coadjuvantes- sendo de retirar a meta.

Passam para a meta “realizar um reunião trimestral entre os coordenadores de departamento” que também não foi alcançada. O docente de Matemática salienta que no ano anterior se realizaram vários encontros informais entre os coordenadores de departamento, nomeadamente, para trabalharem a avaliação de desempenho docente. Este ano julga que não houve tantas. A coordenadora da discussão refere que pessoalmente acha que estas reuniões são importantes- mas frisa que se fosse coordenadora talvez não achasse tão pertinente. O professor de Matemática diz que de facto no ano anterior tiveram mais reuniões, no presente ano letivo apenas tiveram duas (1 sobre o PAA com a presença do diretor para que fosse efetuada uma articulação das atividades). Os docentes concordam que antes de sair o PAA são úteis as reuniões, principalmente no início do ano com vista a fomentar a interdisciplinaridade e a transversalidade. Julgam que não deveriam ser reuniões com ata, mas apenas com um memorando.

Passam para a meta “realizar trimestralmente uma reunião extraordinária do conselho pedagógico dedicada à interdisciplinaridade que também não foi alcançada. Concordam que não é necessário uma reunião só para trabalhar a interdisciplinaridade, pois os coordenadores de departamento já têm muitas reuniões.



Passam para a meta “realizar no final do ano e no início do 2º período reuniões entre os educadores e os professores do 1º ano, entre os professores do 4º e 5º ano e entre os professores do 6º e 7º ano” que também não foi alcançada. Nesta meta concordam que é importante a reunião no final do ano letivo, mas que a reunião no início do 2º período deveria ser transferida para o início do 1º período, pois nessa ocasião é que os professores vão começar a planificar o trabalho a desenvolver com os alunos e necessitam das informações dos colegas acerca dos diversos alunos. No início do 2º período já passaram 4 meses de aulas e já conhecem os alunos. Verifica-se o consenso em alterar a meta para início do ano letivo, sendo que quem teve a reunião no final do ano letivo deveria ficar responsável por passar a informação aos colegas em reunião a realizar no início do ano letivo. Acham útil a realização destas reuniões de modo a planificar a disciplina já conhecendo os alunos.

Passam para o problema nº3-“Sucesso real demasiado baixo” – nesta ocasião analisam a informação sobre o sucesso real por ciclo. No 5º e 6º anos a meta no que se refere ao sucesso real foi superada. No 3º ciclo a meta não foi atingida (apenas ficou nos 41,8% e a previsão era de 50%). Constatam que no 7º ano a taxa de sucesso real foi de 35,5%, no 8º ano de 40,2% e no 9º ano de 41,8%. A professora coordenadora do grupo refere que o problema parece estar no 7º ano e questiona se a meta definida (50%) não será elevada. Os restantes professores concordam que a meta está elevada e referem que as metas definidas são muito ambiciosas para a realidade socio cultural desta região. Destacam que o nível de escolaridade dos pais é baixo e as expetativas também o são. Salientam que os pais parecem ter institucionalizado que os filhos podem ter duas negativas, pois mesmo assim transitam de ano. Referem que ao nível da direção de turma os pais referem que as disciplinas de Matemática e de Português são complicadas para os alunos, daí os valores negativos e que eles como pais também nunca tinham “tido jeito” para essas disciplinas. Verificam uma complacência dos pais relativamente ao fato dos alunos poderem ter duas negativas. Reforçam a concordância de que as metas são demasiado elevadas para a realidade sociocultural dos alunos.

O docente de Matemática refere que também se verifica os melhores alunos, quando concluem o 6º ano, mudarem para a escola secundária pois entendem que a preparação é melhor, o que justifica a discrepância da taxa de sucesso real do 6º ano relativamente à do 7º ano. Os docentes referem que apesar de existir essa perceção por parte dos alunos relativamente aos resultados da escola secundária, verifica-se que a escola

tem resultados abaixo desta escola. Salientam que no 6º ano a meta até foi superada em dois pontos percentuais (60,6%) e se no 7º ano a meta alcançada é de 35,5% isso justifica-se pela saída dos bons alunos.

No final da discussão dão unânimes em concordar que a meta em termos de tx de sucesso real deve baixar pois admitem estar demasiado ambiciosa.

Passam de seguida para o problema nº4- “Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade”. No 2º ano a meta definida de “apenas 6% dos alunos não transitam” não foi alcançada pois verificou-se uma taxa de 9,1%. A docente do 1º ciclo refere que no 2º ano isso acontece pois os alunos não podem reprovar no 1º ano daí que no 2º se verifique uma taxa mais elevada. Na sua opinião no 4º ano esta taxa apresenta valores mais baixos (6,2%) pois o nível de maturidade dos alunos é mais elevado o que lhes possibilita uma maior aprendizagem. No 4º ano a meta também não foi alcançada, pois a taxa de alunos que não transitam é de 6,2% e a meta definida de 4%. Na opinião dos docentes as metas definidas também são demasiado ambiciosas.

Analizam de seguida os resultados ao nível do 5º ano e constataam que existem alunos que aparecem como retidos, mas que são casos de abandono escolar, pelo que a % de alunos que não transita está incorreta. Consideram que deve ter existido algum engano no cálculo desta taxa.

No 5º ano a meta definida foi de que “apenas 6% dos alunos não transitam” o que também não foi alcançado, sendo o valor de 13,5%. (Não se verificou reflexão dos docentes relativamente a este valor)

Passam de seguida para o “vetor estratégico nº1- redução do abandono escolar/abandono curricular”, os docentes constataam que o nº de alunos com abandono escolar é de 23 alunos (2,1%) e com abandono curricular (alunos que apesar de não terem deixado a escola têm um elevado nº de faltas) o nº de alunos é de 16 (1,4%) – valores que superaram a meta definida. Relativamente a esta meta consideram que as mesmas devem ser reavaliadas no sentido de verificar as razões do abandono. Salientam que dos cursos CEFs apenas existe um curso, talvez seja adequado diversificar a oferta formativa (salientam que a escola talvez não abra outros cursos pois o Ministério pode não autorizar).

Passam de seguida para o “vetor 2 – aumento da taxa de resultados e de aprovação nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês” em que constataam que a meta definida não foi atingida nas disciplinas de Português e Matemática (não conseguiram perceber-me de quais foram os anos de escolaridade em que se verificou).

A docente de Português refere que a diferença de valores entre os resultados obtidos nas provas aferidas e os resultados da avaliação interna tem a ver com o fato da avaliação interna ponderar as “atitudes e valores”. A partir do momento em que os critérios de avaliação entram em conta não apenas com o parâmetro “conhecimentos” mas também com as “atitudes e valores” e com as TIC não se conseguem comparar as classificações com as classificações das provas aferidas que apenas avaliam conhecimentos. A docente refere que já mostrou ao diretor as avaliações dos seus alunos apenas no parâmetro “conhecimento” e que constata nesse parâmetro não existirem diferenças.

Os docentes concordam que nos critérios de avaliação interna devam constar o parâmetro das “atitudes e valores”, mas que os resultados não são comparáveis. Para se poderem comparar sugerem que se faça apenas relativamente às classificações obtidas pelos alunos no parâmetro “conhecimentos”, pois as provas externas não avaliam as competências relacionadas com as atitudes e valores e com a utilização das TIC.

A docente de português refere que relativamente aos resultados dos testes intermédios realizados no ano anterior em algumas disciplinas, ninguém teve conhecimento dos mesmos, sendo que as disciplinas de Português e Matemática são sempre aquelas cujos resultados são comparados.

Os restantes docentes consideram que a comparação deveria ser feita também às outras disciplinas, nomeadamente às disciplinas em que são aplicados testes intermédios.

Passam para o “vetor 3- Melhoria da qualidade das aprendizagens” constataam que a meta do mínimo de alunos que terminam o 1º ano com nível qualitativo de Bom não foi alcançada, mas constataam que a média dos muitos bons supera a anterior pelo que admitem que cumpriram a meta, uma vez que os alunos não tiraram Bom mas tiraram Muito Bom. No 5º ano a meta também não foi alcançada, mas decidem passar à frente, pois como tinham constatado anteriormente consideram os valores demasiado ambiciosos.

Passam de seguida para o “vetor nº4- Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do quadro de mérito e de valor” cuja meta não foi alcançada (não consegui registar os anos). Os docentes concordam que se deve manter a meta.

Passam de seguida para o “vetor nº7- Melhoria da gestão de recursos humanos” e relativamente às metas estabelecidas para reuniões do diretor com os coordenadores de departamento, a qual não foi alcançada os docentes salientam que cabe ao diretor agendar essas reuniões, logo se não existiram é porque não foram agendadas.

Passam assim para o “vetor nº9- Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos” cuja meta não foi atingida desde o 1º ciclo até ao 3º ciclo. A docente de Português refere que os pais e os alunos devem trabalhar em conjunto, mas os professores não o devem fazer só para ficar registado tem de ter alguma utilidade. No 1º ciclo e no 2º ciclo os pais veem à escola, mas no 3º ciclo já se começam a demitir. A docente do 2º ciclo refere que os pais no final do ano participam nas atividades que se realizam na escola, mas não têm sido contabilizados uma vez que não anda a contar o número de pais presentes. Acrescentam que nem sempre é possível contabilizar os pais presentes nas atividade e que o importante é a qualidade da atividade que possa levar ou não à participação.

Passam de seguida à questão nº 2 do guião orientador a qual refere:

*- Porquê reavaliar as metas não superadas? Quanto aos indicadores do PEE, quais devemos reavaliar? Porquê? E que novos indicadores devemos propor?*

Os docentes salientam que quanto às metas já referiram na discussão anterior os motivos porque deveriam ser reavaliadas. Referem de seguida que se devem aplicar as estratégias definidas no PEE, pois algumas que lá estão ainda não foram aplicadas (foram ver o PEE e salientar que algumas não foram implementadas). Focam o problemas nº 1 do PEE e a estratégia “implementar as regras do agrupamento” referem que é necessário que todos conheçam as regras, pelo que estas deveriam ser definidas de modo comum para que todos os docentes aplicassem as mesmas regras. Para além disso deveriam ser conhecidas por todos os docentes.

Acabam por não discutir a questão dos indicadores (não foi perceptível se existe alguma confusão entre indicadores e estratégias).

Passam de seguida à questão nº 3 do guião orientador a qual refere:

*-Que medidas devemos implementar para que os pais sejam mais atuantes relativamente às: atitudes e aos resultados dos alunos?*

Os docentes referem que se deveria cruzar a informação referente ao número de vezes que o EE vem à escola com os resultados dos alunos, pois são os alunos com melhores resultados cujos EE vêm mais vezes à escola.

O professor de Matemática e a professora do 1º ciclo salientam que a atividade de explicar os critérios de avaliação aos EE do 5º e do 7º ano foi muito útil para os pais compreenderem o reflexo de determinadas atitudes na avaliação dos alunos (como por

exemplo, o chegarem atrasados) e desse modo responsabilizarem os alunos nesse sentido. Referem que a atividade deveria ser feita mais vezes e ser alargada aos restantes anos.

Uma das docentes salienta que talvez fosse importante ter sido por turma pois foi em grupo alargado de ano escolar. No 8º e 9º ano não houve esta reunião e seria importante existir.

Passam de seguida à questão nº 4 do guião orientador a qual refere:

*-Que tarefas exequíveis por problema/vetor podem realizar para a resolução das metas não atingidas: os alunos; funcionários; professores e direção?*

Os docentes decidem concentrar-se apenas no problema 1, nomeadamente nos conflitos e referem que se deve, tal como referiram anteriormente, uniformizar o que deve ser considerado uma conduta incorreta. Acrescentam ainda que se deve alargar a formação sobre conflitos a funcionários e a professores.

Passam de seguida à questão nº 5 do guião orientador a qual refere:

*-Com base na comparação entre o PEE e as Metas definidas para 2015 e os resultados dos alunos que estratégias devem ser definidas para a melhoria dos resultados?*

A docente do 1º ciclo refere que no 1º ciclo o professor de apoio deveria de ser destinado apenas ao apoio, pois com as substituições acabam por não dar um apoio efetivo aos alunos, o que no caso de alguns alunos faria toda a diferença.

A nível das metodologias a aplicar já existem professores que se mostram sempre disponíveis para trabalhar com os alunos extra horário escolar, mas estes preferem as explicações. Nestas situações os pais também têm de ser responsabilizados- o DT deve fazer esse papel. Para além disso já existem outras estratégias como: a Turma Mais, a oficina da matemática, as extrações, os testes intermédios, o gabinete de mediação; as quais são suficientes. Referem que os alunos e os EE têm de aproveitar estas atividades, pelo que deve de existir uma responsabilização dos mesmos.

Passam de seguida à questão nº 6 do guião orientador a qual refere:

*-Que estratégias podem, progressivamente, ser desenvolvidas para uma mudança de práticas na sala de aula e no trabalho com os alunos?*

Um dos docentes refere ser interessante a palavra “progressivamente” colocada na questão.

Referem de seguida que os professores estão sempre recetivos à mudança. Uma docente refere que na sua opinião “se deve esperar sempre o melhor dos alunos”, outro dos docentes salienta “incentivar o trabalho autónomo dos alunos”. Referem também que a

estratégia a aplicar na questão das atitudes e valores a ter na sala de aula deveria ser mais concertada entre todos os professores (dão o exemplo da utilidade de escreverem no quadro o nome do aluno cuja atitude é menos correta e referenciam a sua atitude com setas ou símbolos- o que leva o aluno a melhorar). Concordam que se todos os professores tivessem a mesma atitude as situações melhoravam. Salientam ainda a responsabilização dos alunos e dos EE. Quanto à utilização de novas tecnologias concluíram que já são utilizadas por alguns professores. Entenderam que não deveriam avançar na discussão dado o tardar da hora.

## **REFLEXÃO**

Da análise da observação efetuada destacamos que:

- (i) Ao longo da sessão notou-se que generalidade dos docentes, aponta para a necessidade de reavaliação das metas fixadas no PEE, fazendo notar que os valores apontados pelo diretor nas metas são considerados como excessivamente valorizados.
- (ii) Os docentes evidenciam que os resultados académicos e as disciplinas sujeitas a exame acabam por ser excessivamente valorizados pela escola. Porém, entendem que é impossível a sua comparação com os resultados internos das disciplinas, na medida em que os parâmetros das “atitudes e valores” e de “utilização das TIC” que integram os critérios de avaliação internos não são contemplados nas provas de avaliação de aprendizagens externas.
- (iii) As baixas expectativas dos pais e encarregados de educação relativamente ao percurso dos seus educandos é frequentemente apontada como uma das causas dos baixos resultados escolares.

***ESCOLA AG3***

## **APÊNDICE V**

### **Escola AG3 – Categorização dos dados da análise de conteúdo das entrevistas**



## Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores

### Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

#### CATEGORIA A-Conceções sobre a Avaliação Externa das Escolas (AEE)

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>A.1 Melhoria da escola</b>	-Instrumento de orientação do processo de autoavaliação.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Instrumento de orientação para a melhoria dos pontos fracos.	<b>E1, E3, E5, EE, ND</b>	<b>5</b>
	-Conhecimento da escola através do olhar externo.	<b>E4, ND</b>	<b>2</b>
	-Instrumento de apoio ao “auto questionamento” dos atores internos.	<b>E1, EE</b>	<b>3</b>
<b>A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)</b>	-Instrumento de regulação em consequência da pressão institucional.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de controlo e prestação de contas – pressão institucional da IGEC.	<b>E3, E5, ND</b>	<b>3</b>
	-Instrumento de regulação através do conhecimento da escola	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Instrumento cuja validade das apreciações nem sempre está correta.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>A.3 Concorrência entre as escolas</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>A.4 Assegura a legitimidade social da escola</b>	-Instrumento de legitimação da ação da escola dado o peso institucional da IGEC.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não se identificaram indicadores.		

## CATEGORIA B-Conceções sobre a autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>B.1 Melhoria da escola</b>	-Instrumento de melhoria dos pontos fracos.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de melhoria da qualidade do funcionamento organizacional da escola e do ensino.	<b>E2, ND</b>	<b>2</b>
	-Instrumento de melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de reflexão para a melhoria dos pontos fracos.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de apoio à autorregulação contínua.	<b>EE</b>	<b>1</b>
<b>B.2 Conhecimento da escola</b>	-Instrumento de conhecimento da escola para orientação.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Instrumento para o conhecimento dos documentos estruturantes da escola.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>B.3 Conformidade institucional</b>	-Instrumento de garantia da legitimidade da ação através da conformidade institucional.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de conformidade com os pontos fracos apontados pela AEE.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Instrumento cerimonial de ritualização da ação.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Instrumento para prestação de contas- avaliação para o relatório.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>B.4 Processo de responsabilização dos atores</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>B.5 Procura de legitimidade social da escola</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não se identificaram indicadores.		

## O processo de Avaliação Externa (AEE) na escola/ agrupamento

### CATEGORIA C- A decisão de participação na AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>C.1 Iniciativa da decisão</b>	-Através de candidatura da escola por impulso da direção.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
<b>C.2 Motivos da decisão</b>	-Conhecimento dos pontos fracos através do olhar externo.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-A perspetiva de celebração de um contrato de autonomia.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Iniciar a autoavaliação através do conhecimento dos pontos fracos apontados pela AEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>C.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>C.4 Informação prestada sobre a realização da AEE</b>	-Informação através da direção dos representantes dos encarregados de educação no conselho geral e do pessoal não docente acerca da realização da AEE.	<b>EE, ND</b>	<b>2</b>
	-Ausência por parte da direção de qualquer referência à metodologia a aplicar pela equipa da AEE.	<b>EE</b>	<b>1</b>

### CATEGORIA D-Reação dos diferentes atores à visita da AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>D.1 Atitudes dos atores intervenientes nos painéis</b>	-Constrangimento dos atores dado o carácter inspetivo da AEE.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Atitude de “confronto” por parte da representante dos encarregados de educação dos intervenientes no painel com os problemas da escola.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Desvalorização por parte de alguns docentes (1º ciclo) da imagem do agrupamento- existência de micropolíticas	<b>E4</b>	<b>2</b>

	-Apresentação por parte de alguns elementos de pontos críticos da escola (edifício e indisciplina).	<b>ND</b>	<b>2</b>
<b>D.2 Atitudes dos restantes atores</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>D.3 Alteração de rotinas</b>	-Aviso a alguns elementos do pessoal não docente relativamente às suas atitudes.	<b>ND</b>	<b>1</b>
	-Algum cuidado relativamente à forma habitual de agir.	<b>ND</b>	<b>1</b>
<b>D.4 Manutenção das rotinas</b>	-Normalidade na atitude dos diferentes atores.	<b>E5, ND</b>	<b>2</b>

### CATEGORIA E-Envolvimento dos diferentes atores

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>E.1 Participação dos atores</b>	-A opinião dos intervenientes nos painéis não foi condicionada pelas estruturas internas.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Participação dos representante dos pais e dos representantes do pessoal não docente no conselho geral (2º ciclo)	<b>EE, ND</b>	<b>2</b>
<b>E.2 Seleção dos participantes nos painéis</b>	-Participação dos representantes dos pais no âmbito do painel do conselho geral.	<b>EE</b>	<b>1</b>

### CATEGORIA G-A atuação da equipa avaliativa

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>G.1 Verificação da conformidade legal e normativa</b>	-Controlo da ação organizacional face ao caráter inspetivo da AEE.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
<b>G.2 Valorização das opiniões dos atores e do contexto</b>	-Liberdade de expressão dos atores face à tipologia das questões colocadas.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Pertinência das questões colocadas nos questionários (2º ciclo da AEE).	<b>ND</b>	<b>1</b>
<b>G.3 Atitude formativa</b>	-Apoio formativo da equipa avaliativa no sentido da melhoria da escola.	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
<b>G.4 Isenção</b>	-Atitude de prospeção da opinião dos atores face aos problemas da escola.	<b>EE</b>	<b>1</b>

## Os resultados da AEE – AG3

### CATEGORIA H-Apropriação pelos atores educativos dos resultados

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>H.1 Divulgação dos resultados</b>	-Divulgação dos resultados da AEE (1º ciclo) em reunião de conselho geral.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Divulgação dos resultados da AEE (2º ciclo) em reunião de conselho geral e conselho pedagógico.	<b>E2, EE, ND</b>	<b>3</b>
<b>H.2 Processos de reflexão sobre os resultados</b>	-Discussão “pouco exaustiva” do relatório da AEE em reunião de conselho geral.	<b>E3, E5, EE</b>	<b>3</b>
	-Ausência de envolvimento da associação de pais na divulgação dos resultados da AEE (2º ciclo).	<b>EE</b>	<b>2</b>
	-Recomendação do conselho geral relativamente a alguns dos pontos fracos da AEE (controle de entradas e saídas da escola pelos alunos).	<b>ND</b>	<b>1</b>
<b>H.3 Principais utilizadores dos resultados</b>	-Instrumento base de trabalho da equipa de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A direção face ao “alerta” para os pontos fracos.	<b>E2</b>	<b>1</b>

### CATEGORIA I- O relatório da AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes</b>	-Os resultados da AEE (1º ciclo) mostram o “cumprimento” pela escola dos mínimos “legalmente” exigidos.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Concordância da direção com os pontos fracos do relatório (1º ciclo).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Concordância do conselho geral com os pontos fracos do relatório (1º ciclo).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Existência de outros pontos fracos para além dos referidos pela AEE (1º ciclo).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-As apreciações do relatório AEE 2º ciclo traduzem uma melhoria da escola.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>4</b>
	-Concordância do conselho geral com os pontos fracos do relatório (2º ciclo).	<b>E3</b>	<b>1</b>

	-Excesso de valorização por parte da equipa avaliativa do trabalho do núcleo de ensino especial comparativamente ao trabalho dos outros atores.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento</b>	-Concordância com a imagem de “balcanização” da organização escolar apontada pela AEE (1º ciclo).	<b>E1</b>	<b>1</b>
	- Imagem “excessivamente” negativa da escola (1º ciclo da AEE) – deslegitimação da ação organizacional.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Concordância com a imagem da escola (avaliação 2º ciclo).	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
	-O relatório da AEE (2º ciclo) não traduz na totalidade a realidade escolar.	<b>E3</b>	<b>3</b>
	-Peso institucional da IGEC legitima os resultados nos diferentes domínios/fatores.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
<b>I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento</b>	-Melhoria dos resultados da AEE (2º ciclo) credibilizam a escola.	<b>EE</b>	<b>1</b>

### A utilização dos resultados da AEE – AG3

#### CATEGORIA J- Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo</b>	-Implementação de medidas para promoção da articulação entre os docentes dos diversos níveis de ensino.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
<b>J.2 Medidas adotadas na organização e gestão</b>	-Implementação de práticas de análise sistemáticas dos resultados escolares pelas diferentes estruturas da escola.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Criação de departamentos curriculares com os docentes do 2º e 3º ciclo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Participação dos docentes do pré-escolar e do 1º ciclo nos conselhos de docentes.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Participação no início do ano letivo dos professores do 4º ano nas reuniões de conselho de turma do 5º ano.	<b>E1</b>	<b>1</b>

	-Reformulação do projeto educativo e do projeto curricular do agrupamento em conformidade com os resultados da AEE.	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
	-Uniformização dos procedimentos de apresentação e organização da informação.	<b>E3, E4, E5</b>	<b>3</b>
<b>J 3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação</b>	-Tomada de decisão de início do processo de autoavaliação e constituição da equipa.	<b>E1, E5</b>	<b>3</b>
	-Implementação de procedimentos sistemáticos de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Elaboração do plano de melhorias com atividades para melhoria dos pontos fracos da AEE-conformidade institucional.	<b>E2</b>	<b>1</b>

### O processo de autoavaliação da escola/agrupamento – AG3

#### CATEGORIA K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	-Iniciativa da direção meses antes da AEE.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>3</b>
<b>K.2 Motivos da decisão</b>	-Responder aos pontos fracos da AEE - legitimação da ação organizacional.	<b>E1</b>	<b>3</b>
	-Responder à pressão institucional da AEE – garantia de sobrevivência organizacional.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>4</b>
	-A obrigatoriedade legal e normativa.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-A perspetiva de concretização dos contratos de autonomia.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão (legitimação)</b>	-Decisão da direção.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Discussão da tomada de decisão no conselho pedagógico.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Aprovação anualmente pelo conselho geral da proposta de constituição da equipa de autoavaliação.	<b>E2, E3</b>	<b>3</b>

## CATEGORIA L-A equipa de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	-Seleção dos docentes de acordo com a sua proatividade e o questionamento das diversas dimensões da escola.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Seleção pelo diretor dos docentes elementos da equipa.	<b>E1, E5</b>	<b>3</b>
	-Seleção da coordenadora pela sua formação específica no âmbito da autoavaliação da escola.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Disponibilidade e motivação dos docentes para a melhoria do funcionamento da escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	- Disponibilidade horária para o desenvolvimento do processo como critério de seleção da coordenadora da equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Docentes coordenadores das “estruturas chave” da escola (diretores turma, departamento, 1º ciclo).	<b>E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Desconhecimento por parte do conselho geral dos critérios de constituição da equipa.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Não participação na equipa dos pais e funcionários devido à incompatibilidade de horários com os docentes.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>L 2 Composição da equipa</b>	-Coordenadora da equipa é elemento da direção da escola.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Docentes das várias estruturas da escola.	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
	-Não participação do pessoal não docente e encarregados de educação na equipa.	<b>E2, ND</b>	<b>2</b>
	-Participação de um elemento do pessoal não docente na fase inicial da equipa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Convite à participação dos encarregados de educação em algumas reuniões específicas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Ausência de convite à participação dos pais na equipa.	<b>EE</b>	<b>1</b>
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	-Recolha de informação através da aplicação aos docentes de questionário de opinião (no âmbito do modelo CAF).	<b>E1, E5</b>	<b>2</b>
	-Pouca divulgação dos objetivos do processo na sua fase inicial.	<b>E5</b>	<b>1</b>



	-Realização a alguns docentes do pré-teste dos instrumentos de recolha.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Apresentação dos relatórios de autoavaliação em reunião de conselho geral e conselho pedagógico.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Envio do relatório de autoavaliação aos coordenadores de departamento através de e-mail com solicitação de elaboração de propostas de melhoria.	<b>E1, E5</b>	<b>2</b>
	-Solicitações da equipa aos docentes realizadas através de e-mail ou através do diretor no conselho pedagógico.	<b>E1, E3, E5</b>	<b>3</b>
	-Centralização do processo de autoavaliação na equipa e reduzido envolvimento dos diversos atores escolares.	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Ausência de solicitação da colaboração da associação de pais no processo.	<b>EE</b>	<b>1</b>
	-Os questionários de opinião apenas foram aplicados ao pessoal docente.	<b>ND</b>	<b>1</b>
	-Poder de influência da coordenadora da equipa sobre os restantes elementos.	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>
	-Separação temporal dos momentos de participação da generalidade dos docentes no processo.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Falta de feedback da equipa relativamente às proposta de melhoria dos departamentos –desarticulação organizacional.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Presença da coordenadora da equipa nas reuniões dos departamentos apenas para divulgação da realização da AEE. (2º ciclo).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Interrupção do processo no presente ano letivo dada a expectativa de agregação de escolas.	<b>E4, E5</b>	<b>3</b>
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	-Reconhecimento pelos docentes da necessidade de existência da equipa em consequência da obrigatoriedade legal da autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Reconhecimento pelos docentes do esforço e empenho voluntário da equipa no processo.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Reduzido poder de influência da equipa sobre os restantes docentes.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>L 5 Relação com a Direção e outros</b>	-Independência da equipa relativamente aos diversos órgãos da escola (coordenadora é elemento da direção).	<b>E1</b>	<b>4</b>

<b>órgãos/estruturas</b>	-Atitude de cumprimento pelo conselho geral da obrigatoriedade legal de apreciação do relatório de autoavaliação.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>4</b>
	-Apresentação no início do processo das dimensões do modelo de autoavaliação ao conselho geral e conselho pedagógico para obtenção de sugestões.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Conselho Pedagógico como “grupo de focagem” – 1ª fase.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Prioridades de trabalho definidas pela direção.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>L.6 Formação</b>	-Autoformação por parte dos diversos elementos da equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>L.7 Motivação/satisfação</b>	- A participação na melhoria da escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A melhoria da imagem da escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>

### CATEGORIA M-Os domínios e os campos de análise da autoavaliação

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	-Definição do quadro de referência por isomorfismo com os modelos teóricos adotados.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Definição dos indicadores com base nas características do contexto escolar.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Incidência do processo de autoavaliação nas dimensões “articulação”, ” sucesso”, “ gestão”, “funcionamento” e “liderança”.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>M.2 Influência da AEE</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha – dinâmicas de implementação e sustentação</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	Não se identificaram indicadores.		

## CATEGORIA N- Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>N.1 Órgãos e estruturas envolvidos</b>	-Apresentação das dimensões do modelo de autoavaliação ao conselho geral e conselho pedagógico.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Apresentação da composição da equipa ao conselho geral.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Divulgação do relatório de autoavaliação em reunião de conselho geral e conselho pedagógico.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>4</b>
	-Discussão pouco profunda do relatório de autoavaliação em reunião de conselho geral.	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>
	-Participação limitada do conselho geral dada a falta de quórum.	<b>E3, E5</b>	<b>3</b>
	-Discussão do relatório de autoavaliação nos departamentos.	<b>E4</b>	<b>2</b>
<b>N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, recetividade, cumprimento, resistência)</b>	-Reduzida colaboração dos docentes nas respostas aos questionários do processo de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Reduzida colaboração dos docentes em consequência das pressões e exigências institucionais sobre o trabalho docente.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
	-Colaboração setorial de alguns docentes no processo.	<b>E3, E4, E5</b>	<b>3</b>
	-Desinteresse da generalidade dos docentes pelo processo em consequência da separação temporal dos momentos de participação.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Reduzida colaboração dos diversos atores em consequência da inexistência de um propósito comum.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Conceção pelos docentes da participação no processo de autoavaliação como o cumprimento de uma tarefa burocrática.	<b>E5</b>	<b>2</b>
	-Não houve divulgação do processo de autoavaliação ao pessoal não docente.	<b>ND</b>	<b>1</b>
	-Reconhecimento da importância de participação do pessoal não docente na equipa devido ao conhecimento dos pontos fracos.	<b>ND</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA O- Facilidade/ constrangimentos ao processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>O.1 Fatores internos facilitadores</b>	-Disponibilidade horária da coordenadora da equipa enquanto elemento da direção para o desenvolvimento do processo.	<b>E1, E2, E3, E5</b>	<b>4</b>
	-Formação específica por parte da coordenadora da equipa.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-A informação recolhida de outras escolas no âmbito do processo de autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Conceção do processo pela coordenadora da equipa.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>O.2 Fatores externos facilitadores</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>O.3 Constrangimentos internos</b>	-Desconhecimento por parte dos docentes dos objetivos do processo na sua fase inicial.	<b>E5</b>	<b>2</b>
	-Desmotivação e falta de disponibilidade dos docentes para a autoavaliação devido às exigências e pressões do trabalho docente.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>5</b>
	-Falta de reconhecimento por parte dos docentes da necessidade do processo de avaliação – desarticulação estrutural entre o processo de autoavaliação e a atividade técnica.	<b>E1, E2, E4, E5</b>	<b>7</b>
	-Reduzido envolvimento dos docentes, por parte da equipa e das lideranças, no processo de autoavaliação da escola.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>8</b>
	-Inexistência de tempos comuns no horário dos docentes da equipa para trabalho conjunto.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Falta de disponibilidade horária dos elementos da equipa para a conceção e implementação do processo de autoavaliação.	<b>E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Falta de formação específica em avaliação de escolas por parte dos elementos da equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	- A preocupação dos docentes com a sua carreira profissional com consequências na sua motivação e interesse para o processo.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
	-Falta feedback por parte da equipa relativamente à participação dos docentes no processo- débil articulação.	<b>E3</b>	<b>1</b>

	-Falta de regularidade e continuidade no envolvimento dos docentes no processo de autoavaliação.	<b>E3, E4</b>	<b>3</b>
	Centralização do processo na equipa e sobretudo na coordenadora.	<b>E3, E4</b>	<b>4</b>
	-Centralização da coordenação do processo num elemento da direção.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Inexistência de um propósito partilhado pelos docentes em torno da autoavaliação.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Ausência de recursos financeiros para contratação de consultores externos.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>O.4 Constrangimentos externos</b>	-Inexistência de crédito horário para trabalho dos docentes da equipa.	<b>E1, E5</b>	<b>4</b>
	-O processo de agregação do agrupamento e a adaptação a uma nova realidade.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-As políticas educativas e a adaptação constante do trabalho docente às pressões e exigências do ambiente institucional.	<b>E2, E4, E5</b>	<b>5</b>

### Usos e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola – AG3

#### CATEGORIA P- Interpretação dos resultados do Relatório da Autoavaliação

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>P.1 Permite a melhoria das práticas de sala de aula</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>P.2 Permite a melhoria da gestão organizacional</b>	-Promoção de práticas de análise dos resultados escolares por alguns departamentos.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Implementação de procedimentos formais e uniformizados de registo de práticas já existentes.	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
	-Conceção de instrumentos que permitem a avaliação dos documentos estruturantes.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Conhecimento do projeto educativo da escola pelos encarregados de educação e alunos.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>P.3 Permite preparação para a Avaliação Externa</b>	-Não se identificaram indicadores		

<b>P.4 Permite a melhoria da credibilidade da escola/agrupamento</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>P.5 Questionamento sobre o seu valor e sentido</b>	-Processo de autoavaliação pouco adequado para a promoção de melhorias - ritual de legitimação da eficiência da ação organizacional.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Instrumentos de recolha da informação pouco adequados para a promoção de melhorias.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Conceção pelos docentes do processo de autoavaliação como um instrumento burocrático de legitimação da ação da escola.	<b>E5</b>	<b>3</b>

### CATEGORIA Q- Reflexão sobre os resultados

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>Q.1 Divulgação dos resultados da autoavaliação</b>	-Através do envio por e-mail aos coordenadores de departamento.	<b>E1, E5</b>	<b>2</b>
	-Divulgação dos resultados pela equipa no conselho pedagógico e conselho geral.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Cumprimento pelo conselho geral da obrigatoriedade legal de apreciação do relatório de autoavaliação.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Obtenção de sugestões de melhoria através do grupo de focagem do conselho pedagógico.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Discussão “pouco exaustiva” do relatório de autoavaliação em reunião de conselho geral.	<b>E5, EE</b>	<b>2</b>
	-Acompanhamento do processo pelo conselho geral dificultada pela falta de quórum para a continuidade dos trabalhos.	<b>E3, E5, EE</b>	<b>5</b>
	-Discussão do relatório de autoavaliação em reunião do conselho pedagógico e dos departamentos.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Discussão dos resultados da autoavaliação efetuada na agenda normal da reunião de departamento.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Desinteresse dos docentes relativamente aos resultados da autoavaliação.	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
	-Desconhecimento da discussão do relatório de autoavaliação em reunião de conselho geral.	<b>ND</b>	<b>1</b>

<b>Q.2 Principais utilizadores dos resultados</b>	-Apresentação de propostas de ações de melhoria pelos departamentos.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Discussão “pouco exaustiva” em alguns departamentos das propostas de ações de melhoria.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-A direção da escola como principal utilizadora dos resultados.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Utilização pelos departamentos dos instrumentos produzidos pela equipa - análise e reflexão acerca dos resultados escolares.	<b>E2; E5</b>	<b>2</b>
	-Utilização pela direção enquanto instrumento de ritualização da eficácia da ação organizacional-conformidade institucional.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Reduzida utilização por parte dos docentes dos resultados da autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA R- Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria</b>	-Conceção do plano de melhoria de modo a responder aos pontos fracos da AEE e da autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Ausência de compromisso por parte dos docentes para a implementação das propostas de melhoria.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-Conceção do plano de melhoria como um instrumento simbólico de ritualização.	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Algumas das ações de melhoria propostas incidem em práticas já existentes.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Promoção de ações para melhoria da articulação entre os docentes dos vários ciclos de ensino.	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
	-Elaboração de propostas de ações de melhoria por solicitação da equipa.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Desconhecimento da apresentação do plano de melhoria ao conselho geral.	<b>EE</b>	<b>1</b>
<b>R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE</b>	-Conceção do plano de melhoria de modo a responder aos pontos fracos da AEE em complemento com a autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>

<b>R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação</b>	-Reduzido acompanhamento da implementação das ações de melhoria.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Ausência de feedback por parte da equipa acerca do acompanhamento da implementação das ações de melhoria.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Dificuldade por parte do conselho geral na continuidade ao acompanhamento de sugestões de melhoria.	<b>EE</b>	<b>3</b>
<b>R.6 Os resultados dos planos de melhoria</b>	-Melhoria na articulação curricular dos docentes de Matemática ao nível do 2º e 3º ciclo.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Reduzido efeito dos planos de melhoria na promoção de mudanças.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Algumas das ações de melhoria incidiram em práticas já existentes.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Maior conhecimento por parte dos docentes do 1º ciclo das dificuldades dos alunos no 2º ciclo na disciplina de Matemática em consequência das articulações.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Partilha de técnicas de ensino entre os docentes 1º ciclo e 2º ciclo ao nível da Matemática.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Evolução lenta dos efeitos das medidas de melhoria nos resultados escolares.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Nem todas as ações de melhoria foram implementadas.	<b>E5</b>	<b>1</b>



## Mudanças sentidas na escola/agrupamento após os processos avaliativos – AG3

### CATEGORIA S -Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	-Início do processo de autoavaliação após o relatório da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Implementação de procedimentos sistemáticos de autoavaliação após o relatório da AEE	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Produção de instrumentos uniformizados para avaliação dos documentos estruturantes.	<b>E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Conceção de instrumentos para acompanhamento e monitorização dos resultados escolares pelas diversas estruturas e órgãos da escola.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Conceção do projeto educativo do agrupamento com base na comparação dos resultados para fixação de metas.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Implementação através da equipa de autoavaliação de práticas regulares de avaliação dos resultados escolares.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Interrupção do processo no presente ano letivo dada a expectativa de agregação de escolas.	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
<b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b>	-As dimensões “articulação”, ”sucesso”, “gestão”, “funcionamento” e “liderança” como campo de análise da autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>S.3 Participação dos atores no processo</b>	-Análise regular dos resultados dos alunos pelas diversas estruturas da escola.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Habituação pelos docentes às práticas de autoavaliação .	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
<b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b>	-Conceção pelos docentes do processo de autoavaliação como uma atividade da competência da equipa.	<b>E1, E2</b>	<b>1</b>
	-Processo de autoavaliação como um ritual simbólico pouco adequado à promoção da melhoria do ensino.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Desinteresse dos docentes pelo processo de autoavaliação dada a expectativa de agregação de escolas.	<b>E4</b>	<b>1</b>

	-Desinteresse dos docentes pelo processo de autoavaliação – processo burocrático de legitimação da ação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Assunção por parte dos docentes da autoavaliação como um <i>mito racional</i> .	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b>	-Conceção pela equipa do plano de melhoria nível das áreas de “articulação”, “sucesso”, “funcionamento” e” liderança”.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Proposta e implementação de atividades pelos diversos departamentos.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Construção de planos de melhoria enquanto instrumento de legitimação da ação organizacional.	<b>E1, E4, E5</b>	<b>3</b>
	-Implementação de ações de melhoria para os pontos fracos da AEE (2º ciclo) limitada pelo processo de agregação de escolas.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>S.6 Outras mudanças</b>	-Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA T-Mudanças pedagógicas

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	-Alteração de algumas práticas de ensino em consequência das novas tecnologias.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	-Definição e uniformização dos critérios de avaliação dos alunos ao nível do agrupamento– consequência dos procedimentos de autoavaliação.	<b>E1, E3, E4</b>	<b>5</b>
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	-Melhoria dos resultados escolares em consequência dos procedimentos de avaliação sistemática dos resultados- consequência da autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	Maior centralidade das práticas de sala de aula na melhoria dos resultados -escolares- consequência da AEE.	<b>E1, E3, E4, E5</b>	<b>8</b>
<b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b>	-Não se identificaram indicadores		

<b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b>	-Inexistência de práticas de observação de aulas por parte dos coordenadores de departamento	<b>E1, E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Supervisão dos coordenadores apenas ao nível do planeamento e acompanhamento de planificações.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-Ao nível do grupo disciplinar partilha de materiais e preparação conjunta de aulas por alguns docentes.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Existência de práticas de supervisão em casos pontuais de necessidade de apoio por parte dos docentes.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Existência de práticas de supervisão apenas no âmbito da avaliação de desempenho docente.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Supervisão em alguns departamentos da aplicação dos critérios de avaliação.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>T.7 Outras mudanças</b>	-Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA U-Mudanças curriculares

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>U.1 Articulação curricular</b>	-Promoção de reuniões para articulação entre os docentes do pré-escolar e do 1º ciclo.	<b>E1, E4</b>	<b>2</b>
	-Participação no início do ano letivo dos professores do 4º ano nas reuniões de conselho de turma do 5º ano.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Promoção de algumas reuniões para articulação entre os docentes da disciplina de matemática 2º ciclo e os docentes do 1º ciclo.	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Promoção de atividades de articulação entre os docentes dos vários níveis de ensino em consequência do PEE.	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
	-Implementação de atividades para articulação curricular dos docentes de Matemática do 2º e 3º ciclo -consequência do Plano de Ação da Matemática.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Melhor conhecimento das dificuldades dos alunos em consequência das atividades de articulação entre os docentes.	<b>E3, E4</b>	<b>4</b>

	-Melhorias ao nível da articulação curricular em consequência dos procedimentos de avaliação dos resultados escolares pelos departamentos – no plano da atitude.	<b>E2</b>	<b>2</b>
<b>U.2 Contextualização do currículo</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>U3. Outras mudanças</b>	-Não se identificaram indicadores		

### **CATEGORIA V- Mudanças organizacionais**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>V.1 Planeamento e execução da ação educativa</b>	-Elaboração do projeto curricular de escola e projetos curriculares de turma em consequência da “obrigação legal” – conformidade institucional.	<b>E1, E3, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-Conceção de instrumentos de avaliação dos documentos estruturantes – consequência do processo de autoavaliação.	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
<b>V.2 Trabalho colaborativo</b>	-Existência de trabalho colaborativo entre alguns docentes em consequência das medidas de colegialidade artificial – pressão institucional.	<b>E1, E4</b>	<b>2</b>
	-Existência de práticas de planificação conjunta e de partilha de materiais e instrumentos de avaliação entre alguns docentes.	<b>E1, E5</b>	<b>2</b>
	-Existência a nível dos conselhos de turma de algum trabalho colaborativo e articulação entre os docentes em consequência da liderança do diretor de turma.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Existência de maior interação entre os docentes.	<b>ND</b>	<b>1</b>
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	-Realização de algumas ações pontuais de formação interna em áreas alheias às práticas de sala de aula e aos problemas dos alunos.	<b>E1, E2, E3, E5</b>	<b>6</b>
	-Existência de algumas ações de formação no âmbito do plano da matemática e das suas associações de professores.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Envio do levantamento das necessidades de formação para o centro de formação da região.	<b>E2</b>	<b>1</b>

<b>V.4 Estrutura organizativa/ Procedimentos organizativos</b>	-Implementação de procedimentos sistemáticos e estruturados de análise dos resultados escolares pelas diferentes estruturas e órgãos da escola.	<b>E1, E2, E3, E4</b>	<b>8</b>
	-Uniformização dos procedimentos de apresentação e organização da informação pelos diversos departamentos.	<b>E1, E2, E3, E4</b>	<b>4</b>
	-Criação de departamentos curriculares englobando os docentes do 2º e 3º ciclo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Reorganização do funcionamento de alguns departamentos por grupos disciplinares.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Interiorização pelos docentes e funcionários da importância de cumprimentos dos horários letivos – consequência da AEE.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Alterações a nível do funcionamento de alguns serviços da escola.	<b>ND</b>	<b>1</b>
	-Realização de mais atividades a nível da escola.	<b>ND</b>	<b>1</b>
<b>V.5 Outras mudanças</b>	-Não se verificam outras mudanças	<b>E2</b>	<b>1</b>

#### CATEGORIA W- Agentes indutores das mudanças

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>W.1 A AEE</b>	-A AEE como indutora da iniciativa de desenvolver a autoavaliação da escola.	<b>E1, E2, E3, E5</b>	<b>5</b>
	-Potenciou a interiorização de <i>mitos racionais</i> sobre a autoavaliação da escola.	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
	-A AEE como indutora da implementação de práticas sistemáticas e estruturadas de análise dos resultados escolares.	<b>E1, E2, E3, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-A AEE como indutora da implementação de critérios de critérios de avaliação comuns ao agrupamento.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-A AEE como indutora de uma maior centralidade das práticas na melhoria dos resultados escolares.	<b>E1, E3, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-A AEE como instrumento de apoio à elaboração do projeto educativo.	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>

	-A AEE potenciou a interiorização da necessidade de melhoria.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Alteração das práticas de organização e estruturação de informação – conformidade institucional.	<b>E1, E2, E3, E4, E5</b>	<b>6</b>
<b>W.2 A Autoavaliação</b>	-Contributo da autoavaliação para a implementação de práticas uniformizadas de análise dos resultados escolares.	<b>E1, E2</b>	<b>4</b>
	-Indutora de melhorias na definição dos critérios de avaliação dos alunos.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Conceção de instrumentos para avaliação dos documentos estruturantes.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Implementação de mecanismos de difusão de informação a toda a comunidade (página da escola e plataforma moodle).	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>W.3 A concorrência entre as escolas</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>W.4 Os rankings dos resultados escolares</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>W.5 Outros fatores</b>	-O projeto educativo como instrumento indutor da articulação entre os docentes dos vários ciclos de ensino.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-O poder de influência de algumas lideranças em termos de apoio formativo dos docentes.	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-As constantes pressões do ambiente institucional induzem a uma centralidade na melhoria dos resultados escolares.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Reduzida dimensão de alguns departamentos fomenta a discussão e reflexão entre os docentes.	<b>E4</b>	<b>1</b>

### **CATEGORIA X- Motivos indutores da decisão de mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>X.1 Conformidade institucional</b>	-Necessidade de responder à pressão institucional da AEE para a autoavaliação por parte da escola.	<b>E1, E2, E4, E5</b>	<b>4</b>
	-Necessidade de responder aos pontos fracos da AEE no sentido de legitimar a eficácia da ação organizacional.	<b>E1</b>	<b>3</b>

	-Necessidade de responder à pressão institucional da AEE para a alteração das práticas de organização e estruturação da informação.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Necessidade de responder à pressão institucional da IGEC para a melhoria da discrepância entre os resultados da avaliação interna e da avaliação externa.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>X.2 Procura de legitimidade social da escola</b>	-Definição de critérios de avaliação de modo a responder ao questionamento dos encarregados de educação.	<b>E1</b>	<b>2</b>
<b>X.3 Melhoria dos resultados dos alunos</b>	-Assunção da necessidade de mudanças nas práticas de sala de aula de modo a melhorar os resultados escolares- após a AEE.	<b>E1, E2</b>	<b>7</b>
	-Necessidade de reduzir a discrepância entre a avaliação interna e a avaliação externa dos alunos.	<b>E3</b>	<b>3</b>
	-Necessidade de melhorar os resultados escolares dada a pressão institucional da AEE.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>X.4 Melhoria dos processos de ensino</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>X.5 Melhoria das estruturas organizativas</b>	-Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA Y- Constrangimentos à decisão de mudança

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>Y.1 Internos</b>	-Existência de um “efeito-inércia” e de passividade da generalidade dos docentes à mudança.	<b>E1, E3, E4, E5, EE, ND</b>	<b>10</b>
	-Centralização dos processos de “inovação” num grupo restrito de docentes.	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Centralização das tarefas na direção.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Centralização da tomada de decisão na direção.	<b>EE</b>	<b>2</b>
	-Reduzida “pressão interna” por parte da direção para a mudança.	<b>E3, E4</b>	<b>5</b>
	-Reduzida “pressão interna” por parte do conselho geral para a mudança.	<b>E3, E5, EE</b>	<b>7</b>

-Ausência de uma cultura de avaliação da organização escolar por parte dos docentes.	<b>E1, E2, E3, E4, E5</b>	<b>8</b>
-Ritualização do processo de autoavaliação.	<b>E3</b>	<b>2</b>
-Falta de regularidade e continuidade do processo de autoavaliação.	<b>E4</b>	<b>1</b>
-A organização dos horários dos docentes para o trabalho conjunto.	<b>E1</b>	<b>1</b>
-A dimensão de alguns departamentos dificulta o acompanhamento e a supervisão das práticas.	<b>E1, E3</b>	<b>2</b>
-Falta de empenho por parte de algumas lideranças na promoção da colegialidade.	<b>E5</b>	<b>1</b>
-Cultura de escola assente no individualismo docente.	<b>E2</b>	<b>1</b>
-Centralização da ação organizacional nos resultados escolares ao invés dos processos de ensino.	<b>E3</b>	<b>1</b>
-Ausência de uma cultura de avaliação das práticas de sala de aula assente numa perspetiva formativa.	<b>E2, E4</b>	<b>4</b>
-Conceção da supervisão das práticas de sala de aula como uma forma de controlo e prestação de contas.	<b>E2, E4</b>	<b>4</b>
-Falta de reconhecimento do efeito-escola.	<b>E4</b>	<b>2</b>
-Ausência de uma visão de longo prazo para o agrupamento face à expectativa da agregação de escolas.	<b>E3, E4, E5</b>	<b>3</b>
-Ausência de um propósito comum partilhado por todos os atores da comunidade escolar.	<b>E3, E4, EE</b>	<b>3</b>
-Ausência de uma visão de agrupamento – divergências de interesses entre o 1º ciclo e a escola sede.	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
-Desmotivação dos docentes em consequência da falta de valorização interna do trabalho desenvolvido.	<b>E3, E4, EE</b>	<b>4</b>
-Desvalorização do agrupamento pelos pais comparativamente à escola secundária.	<b>E4</b>	<b>1</b>



	-Ausência de partilha dos problemas da escola com os diversos intervenientes da comunidade escolar- escola “individualista”.	EE	3
	-Ritualização na participação da associação de pais na vida da escolar.	EE	4
<b>Y.2 Externos</b>	-As inconsistências das políticas educativas e a adaptação às macro orientações.	E1, E2, E4, E5	4
	-Falta de autonomia da escola a nível da gestão do crédito horário da escola para promoção do trabalho conjunto.	E1	2
	-Falta de autonomia da escola a nível da gestão de recursos financeiro para formação.	E1, E3, E4, E5	4
	-Falta de autonomia da escola para gestão de pessoal não docente .	E5	1
	-O processo de agregação de escola e a adaptação à nova realidade – justificativo da falta de eficácia da ação organizacional.	E3	1

### CATEGORIA Z- Influência dos processos avaliativos nos processos de mudanças

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>Z.1 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças do processo autoavaliação</b>	-Habituação e interiorização do processo de autoavaliação pelos docentes	E4, E5	2
	-Interiorização pelos docentes da autoavaliação como um <i>mito racional</i> .	E4, E5	3
	-Conceção pelos docentes da autoavaliação como um processo burocrático e de ritualização da eficácia.	E1, E2, E3, E5	5
	-Implementação de plano de melhoria enquanto instrumento de legitimação da eficácia da ação organizacional.	E4, E5	2
<b>Z.2 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças pedagógicas</b>	-Ao nível das práticas de sala de aula as mudanças não são notórias.	E5	2
	-Definição e uniformização dos critérios de avaliação dos alunos ao nível do agrupamento.	E1	3
<b>Z.3 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças curriculares</b>	-Não se identificaram indicadores		

<b>Z.4 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças organizacionais</b>	-Conceção dos instrumentos de planeamento e monitorização da ação educativa (PEE).	<b>E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Implementação de práticas uniformizadas de monitorização e análise dos resultados escolares.	<b>E2, E3, E4</b>	<b>3</b>
	-Ao nível da implementação de procedimentos de registo organização e estruturação da informação.	<b>E4, E5</b>	<b>3</b>
	-Implementação de mecanismos de difusão de informação à comunidade educativa.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>Z.5 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças do processo autoavaliação</b>	-Na decisão de implementação do processo de autoavaliação.	<b>E1, E2, E3, E5</b>	<b>5</b>
	-Na interiorização pelos docentes de <i>mitos racionais</i> sobre a autoavaliação da escola.	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
	-Influência significativa ao nível dos procedimentos de análise sistemática dos resultados escolares.	<b>E1, E2, E3, E4; E5</b>	<b>5</b>
<b>Z.6 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças pedagógicas</b>	-Ao nível das práticas de sala de aula as mudanças não são notórias.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Focalização das práticas na melhoria dos resultados escolares.	<b>E1, E3, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-Interiorização pelos docentes da necessidade de melhoria dos resultados escolares.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>4</b>
	-Alguma influência na implementação de critérios de avaliação comuns ao agrupamento.	<b>E1</b>	<b>2</b>
<b>Z.7 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças curriculares</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>Z.8 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças organizacionais</b>	-Na conceção dos instrumentos de planeamento da ação educativa (PEE)	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
	-Na implementação de procedimentos estruturados e regulares de análise dos resultados escolares.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Na implementação de procedimentos de registo organização e estruturação da informação.	<b>E1, E2, E3, E4, E5</b>	<b>6</b>
	-Influência significativa ao nível das mudanças na organização e gestão da escola.	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>

## **APÊNDICE W**

### **Escola AG3 – Análise de conteúdo das Entrevistas**

## Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias

### O processo de Avaliação Externa (AEE) na escola/ agrupamento

#### CATEGORIA C- A decisão de participação na AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>C.1 Iniciativa da decisão</b>	A candidatura foi nossa. Nós fomos voluntários no 2º ano, pois no fundo a ideia foi sentirmos onde estávamos. No primeiro ano da AEE foi ano piloto, e nos quatro anos seguintes seriam todas as escolas, e nós pensámos se não formos no primeiro ano seremos no seguinte, ou no seguinte, e então pensámos vamos oferecermo-nos no sentido de verificarmos em que ponto é que estamos. <sup>/60</sup> <b>(E1)</b>	-Através de candidatura da escola por impulso da direção.
	A candidatura à avaliação externa partiu da nossa iniciativa e foi impulsionada por mim, porque os contratos de autonomia só eram celebrados se tivéssemos essa avaliação externa. <sup>/39</sup> <b>(E2)</b>	
<b>C.2 Motivos da decisão</b>	Mas também digo que um bocado foi a colega coordenadora da equipa que me incentivou, porque como ela tinha o gosto e conhecimentos deste processo de autoavaliação, disse-nos: -vamos lá oferecer-nos no sentido de a gente ver onde está. -Para nos irem apontar aquilo que fazemos de menos bem, para tentarmos melhorar alguma coisa. A ideia no fundo foi essa. Aquilo foi quase um tiro no escuro, porque nós sabíamos que tínhamos muitas fragilidades. <sup>/61</sup> <b>(E1)</b>	-Conhecimento dos pontos fracos através do olhar externo.
	E, em termos de direção, discutimos isso e achámos que era vantajoso termos um bocadinho a noção de como é que estávamos a funcionar. Porque na altura o agrupamento também ainda era jovem e era uma forma de termos um feedback de alguém sobre como estávamos a funcionar. <sup>/40</sup> <b>(E2)</b>	
	Não foi mais o contrato de autonomia, foi mais querermos que alguém externo, nos olhasse e, nos dissesse onde estavam as nossas fragilidades, e onde não estavam. E também porque tínhamos de ser, portanto ser num ano, ou no outro, entendemos que era melhor avançarmos. <sup>/42</sup> <b>(E2)</b>	

	A candidatura à avaliação externa partiu da nossa iniciativa e foi impulsionada por mim, porque os contratos de autonomia só eram celebrados se tivéssemos essa avaliação externa./ <sup>39</sup> (E2)	
	E, também havia, a hipótese de querermos celebrar ou não um contrato de autonomia para algum projeto./ <sup>41</sup> Não foi mais o contrato de autonomia, foi mais querermos que alguém externo, nos olhasse e, nos dissesse onde estavam as nossas fragilidades, e onde não estavam. E também porque tínhamos de ser, portanto ser num ano, ou no outro, entendemos que era melhor avançarmos./ <sup>42</sup> (E2)	-A perspetiva de celebração de um contrato de autonomia
	Porque não havia muito tempo que eramos agrupamento e dava-nos pistas para iniciar o processo e para nos autoavaliarmos melhor. / <sup>43</sup> (E2)	-Iniciar a autoavaliação através do conhecimento dos pontos fracos apontados pela AEE.
<b>C.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	Não há referências	
<b>C.4 Informação prestada sobre a realização da AEE</b>	Tive conhecimento através da escola./ <sup>1</sup> (EE)	-Informação através da direção dos representantes dos encarregados de educação no conselho geral e do pessoal não docente acerca da realização da AEE.
	Sim tivemos foi divulgado pela direção./ <sup>1</sup> (ND)	
	Antes foi comunicado que ia ser feita uma avaliação externa, eu penso que não em que modo ela se iria processar, <sup>2</sup> e possivelmente disseram em que âmbito iria ser feita, pois os âmbitos podem ser diferentes. Mas já não me recordo propriamente em que âmbito iria ser feita./ <sup>3</sup> (EE)	-Ausência por parte da direção de qualquer referência à metodologia a aplicar pela equipa da AEE.

#### CATEGORIA D-Reação dos diferentes atores à visita da AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>D.1 Atitudes dos atores intervenientes nos painéis</b>	Há sempre um bocado de receio daquilo que se diz, daquilo que poderá ser depois analisado, e daquilo que vem a seguir. Mas penso que o sentimento é esse da nossa parte sempre. É uma inspeção que veio./ <sup>72</sup> (E2)	-Constrangimento dos atores dado o carácter inspetivo da AEE.
	As pessoas têm medo da figura da inspeção, senti isso na última avaliação externa e também numa avaliação que houve anteriormente. Acho que nos falta um	

	bocadinho de cultura em termos de avaliação. <sup>/69</sup> (E3)	
	Penso que foquei um bocadinho a ideia que também nós a comunidade tem da escola, da parte exterior, e penso que uma das coisas que foquei foi a mudança da maior parte dos alunos quando acaba o 6º ano, porque é que os alunos se deslocam para a outra escola secundária. Penso que foquei esse aspeto e até as pessoas não gostaram muito de ter focado esse aspeto. Porque a sensibilidade que nós muitas vezes temos, fora da escola, não é a mesma perceção que a escola quer dar, e aí mais uma vez houve a necessidade de nos confrontarmos. <sup>/8</sup> (EE)	-Atitude de “confronto” por parte da representante dos encarregados de educação dos intervenientes no painel com os problemas da escola.
	Mas até acho que as pessoas deram uma visão um bocadinho mais errada do que aquilo que efetivamente é, e para pior. Não houve aquela visão cor-de-rosa que às vezes vemos. <sup>/55</sup> (E4)	
	Quanto estou a falar nisto estou a pensar no caso das pautas do 1º ciclo, com as classificações qualitativas e quantitativas, em que as colegas primeiro não acataram e depois houve a indicação do conselho pedagógico, e depois houve colegas do 1º ciclo que não as divulgaram aos pais e queixaram-se à inspeção. <sup>/56</sup> Não há esta visão coletiva entre o 1º ciclo e esta escola, verdadeiramente não há agrupamento. Também isto foi tudo forçado, mas há tantos anos isto já poderia, mas tem sido um bocado difícil aceder. E esta animosidade foi levada para os painéis. <sup>/57</sup> (E4)	-Desvalorização por parte de alguns docentes (1º ciclo) da imagem do agrupamento- existência de micropolíticas
	Uma das coisas que abordei foi a falta de aquecimento das salas, dada a estrutura da construção, mas isto não tem a ver com a escola mas com quem está lá em cima. <sup>/6</sup> (ND)	
	Outra coisa que se falou foi a indisciplina dos meninos e não concordei, pois se nós formos fazer a comparação relativamente a outras escolas, esta escola é uma santa pois podem-se contar pelos dedos os miúdos que se portam mal. Foi focada muito a indisciplina sobre professores e funcionários, mas não acho que seja um problema central, acho que são problemas que se podem colmatar logo de início. <sup>/7</sup> (ND)	-Apresentação por parte de alguns elementos de pontos críticos da escola (edifício e indisciplina).
<b>D.2 Atitudes dos restantes atores</b>	Não há referências	

<b>D.3 Alteração de rotinas</b>	É claro que houve a questão de moderar certas funcionárias que em vez de estar a trabalhar estão a conversar, mas de resto o trabalho correu normal. A única coisa que foi pedido foi para termos atenção porque não podiam ir para lá as crianças./ <sup>9</sup> (ND)	-Aviso a alguns elementos do pessoal não docente relativamente às suas atitudes.
	Mas não houve assim das pessoas estarem melindradas ou constrangidas pela presença, mas é claro que a pessoa fica sempre assim, se fizer alguma coisa mal se calhar vai fazer queixa de mim./ <sup>10</sup> (ND)	-Algum cuidado relativamente à forma habitual de agir.
<b>D.4 Manutenção das rotinas</b>	Eu senti a escola igual e fiz a mesma coisa e acho que os meus colegas também./ <sup>37</sup> (E5)	-Normalidade na atitude dos diferentes atores.
	Fomos informados antecipadamente que eles vinham. A mim a presença da inspeção não me causou qualquer tensão. Não vi nenhuma modificação ao nosso trabalho do dia-a-dia./ <sup>8</sup> (ND)	

### CATEGORIA G-A atuação da equipa avaliativa

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>G.1 Verificação da conformidade legal e normativa</b>	Eu acho que a escola quando é a avaliação externa, esta é encarada como uma inspeção como se fosse outra qualquer. O sentimento seja em relação à avaliação externa, seja pedagógica, em que haja painéis e em que as pessoas sejam ouvidas, é sempre uma inspeção que vem verificar se as coisas estão bem ou mal./ <sup>71</sup> (E2)	-Controlo da ação organizacional face ao carácter inspetivo da AEE.
	As pessoas têm medo da figura da inspeção, senti isso na última avaliação externa e também numa avaliação que houve anteriormente. Acho que nos falta um bocadinho de cultura em termos de avaliação./ <sup>69</sup> (E3)	
<b>G.2 Valorização das opiniões dos atores e do contexto</b>	Acho que as questões colocadas nos painéis foram questões abertas, por isso nós podíamos cada um de nós manifestar com liberdade de opinião aquilo que tínhamos a dizer, por isso penso que foram bem conduzidas, em termos das pessoas se poderem manifestar, quem se quis manifestar. Nesse aspeto penso que foi uma reunião aberta./ <sup>6</sup> (EE)	-Liberdade de expressão dos atores face à tipologia das questões colocadas

	Esta avaliação externa se me lembro foi feita pela direção regional a nível de inquéritos aos funcionários, aos pais e encarregados de educação e aos alunos. Eu preenchi o questionário enquanto funcionária e enquanto encarregada de educação, pois tenho cá uma filha. Algumas das questões dos questionários eram pertinentes. <sup>/5</sup> (ND)	-Pertinência das questões colocadas nos questionários (2º ciclo da AEE).
<b>G.3 Atitude formativa</b>	Em relação à própria equipa de avaliação vieram verificar, lançaram pistas, não foi para nos penalizar, acho que nos apoiaram, disseram aquilo que estava menos bem. E é verdade, a gente tem consciência disso. E portanto não temos nada a apontar, nem do relatório. <sup>/73</sup> (E2)	-Apoio formativo da equipa avaliativa no sentido da melhoria da escola.
	Estive nos painéis e acho que as questões colocadas vão no sentido de apoiar a escola. <sup>/38</sup> Nunca olho para essas equipas no sentido de quererem ver os nossos erros, ou quererem, de algum modo, penalizar-nos. Acho que querem contribuir para o bem da escola. <sup>/39</sup> (E5)	
<b>G.4 Isenção</b>	Nesse aspeto penso que foi uma reunião aberta. <sup>/6</sup> Não achei mal conduzida a auditoria em si, não de controlo, mas achei que foi mais uma auditoria de prospeção, do que é que acontecia e da sensibilidade que cada um de nós tinha em relação aos vários problemas da escola. E por isso as pessoas puderam se manifestar sem ser uma reunião fechada, mas sim uma reunião mais aberta. <sup>/7</sup> (EE)	-Atitude de prospeção da opinião dos atores face aos problemas da escola.

## Os resultados da AEE

### CATEGORIA H-Apropriação pelos atores educativos dos resultados

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>H.1 Divulgação dos resultados</b>	No conselho geral, na altura assembleia de escola, as coisas foram discutidas muito pela rama, concordamos que havia pontos fracos que nós já tínhamos visto. <sup>/45</sup> (E3)	-Divulgação dos resultados da AEE (1º ciclo) em reunião de conselho geral.
	Lembro-me que na altura se falou, exatamente hoje já não me lembro em pormenores, mas penso que foi feito, não talvez uma análise, mas mais um ouvir o que é que foi o relatório. Acho que foi mais o ouvir e não propriamente uma análise, ponto por ponto, já que nem todos os intervenientes estavam da mesma maneira, a comunidade convidada, os intervenientes externos à escola, não estavam tão a par do que tinha sido o processo. <sup>/14</sup> (EE)	-Divulgação dos resultados da AEE (2º ciclo) em reunião de conselho geral e conselho pedagógico.



	<p>Nesse ano vou ser franca a minha memória já lá vai e não me recordo. Não me lembro se nessa ocasião fazia parte da assembleia. Nesta última avaliação externa já tive conhecimento, no conselho geral, do relatório da AEE. Foram apresentados os pontos fracos e também os positivos. /<sup>12</sup> (ND)</p>	
<p><b>H.2 Processos de reflexão sobre os resultados</b></p>	<p>Nesta última avaliação externa o relatório veio e foi enviado para os coordenadores dos departamentos, foi enviado para o conselho geral, foi discutido no pedagógico, e foi discutido no conselho geral também. /<sup>74</sup> (E2)</p>	
	<p>No conselho geral, na altura assembleia de escola, as coisas foram discutidas muito pela rama, concordamos que havia pontos fracos que nós já tínhamos visto. /<sup>45</sup> (E3)</p>	
	<p>Como já referi o presidente do conselho geral manda as coisas por mail e depois as pessoas se tiverem alguma dúvida colocam. A verdade é que estar na reunião a debater não dá. Se no conselho geral houvesse quórum podia-se marcar mais reuniões e discutir isso. A verdade é que quando se consegue arranjar quórum há tanta coisa que era impossível. Até o PAA se fossemos ver todos os pontos aquilo levava dias. /<sup>35</sup> E então quando se consegue arranjar quórum ou as pessoas já levam o trabalho visto para se falar alguma coisa que seja preciso, ou então não se consegue debater nada. Porque reuniões não conseguimos ter praticamente. /<sup>36</sup> (E5)</p>	<p>-Discussão “pouco exaustiva” do relatório da AEE em reunião de conselho geral.</p>
	<p>Lembro-me que na altura se falou, exatamente hoje já não me lembro em pormenores, mas penso que foi feito, não talvez uma análise, mas mais um ouvir o que é que foi o relatório. Acho que foi mais o ouvir e não propriamente uma análise, ponto por ponto, já que nem todos os intervenientes estavam da mesma maneira, a comunidade convidada, os intervenientes externos à escola, não estavam tão a par do que tinha sido o processo. /<sup>14</sup> (EE)</p>	
	<p>Aí está a tal sensação de descontinuidade que eu sinto nessa parte como elemento da associação de pais, ou seja penso que dentro da escola os vários intervenientes estavam mais a par de todo o processo [refere-se a todo o processo de avaliação externa e aos seus resultados] e nós associação de pais nem tanto. /<sup>12</sup> (EE)</p>	<p>-Ausência de envolvimento da associação de pais na divulgação dos resultados da AEE (2º ciclo)</p>

	<p>Acho que o relatório é público e podemos sempre consultar, mas penso que as coisas quando se desenvolvem devem ser os membros envolvidos, e aí ficámos um bocadinho de fora como associação de pais e talvez como comunidade participante do conselho geral. As coisas são um bocadinho transmitidas, mas talvez da nossa parte também pode haver um bocadinho de desleixo também e porque é que não fomos consultar, talvez pela maneira como nos é dito. Acho que era necessário existir uma maior envolvência durante os próprios processos./<sup>15</sup> (EE)</p>	
	<p>Sim, a portaria foi uma das questões muito debatida pelos pais, por causa das entradas e saídas, e também a hora de almoço dos miúdos, por ser curta, mas isso acontece com todos. A portaria é um caso muito difícil, pois temos três funcionários que são exigentes e rigorosas e as coisas correm bem e um outro funcionário em que as coisas não correm bem. A portaria deveria ter um homem pois para certos miúdos é mais respeito. As saídas e entradas dos miúdos, uma das coisas que debatemos era a existência de um cartão o que controlava as entradas e saídas./<sup>13</sup> (ND)</p>	<p>-Recomendação do conselho geral relativamente a alguns dos pontos fracos da AEE (controle de entradas e saídas da escola pelos alunos).</p>
<p><b>H.3 Principais utilizadores dos resultados</b></p>	<p>[Foi questionado se os resultados da AEE tiveram alguma influência no processo de autoavaliação] Acho que sim. A equipa tinha conhecimento daquilo que tinha sido o relatório da AEE, e digamos que aquilo era uma base para se começar a trabalhar. Se nós estamos a questionar a escola, e se alguém externo já nos apontou alguns pontos fracos, se calhar esse teria de ser o caminho, e seria ser por aí que se teria começar. Não iríamos começar por aquilo que estávamos a fazer bem feito, pois se assim fosse o processo não dava os resultados que queríamos./<sup>22</sup> (E1)</p>	<p>-Instrumento base de trabalho da equipa de autoavaliação</p>
	<p>Na prática, quem tem utilizado os resultados, (...), a direção também, porque foi alertada para algumas fragilidades que existiam, o resto vem por consequência. (...). /<sup>22</sup> (E2)</p>	<p>-A direção face ao “alerta” para os pontos fracos</p>

## A utilização dos resultados da AEE

### CATEGORIA J- Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo</b>	Relativamente à “articulação entre os outros docentes e os docentes do pré-escolar e 1º ciclo” as colegas reúnem muito por escola e conseguem trabalhar, nesse momento da AEE não funcionavam tão bem, mas agora por escola já há reuniões para essa articulação. Do primeiro ciclo connosco já há reuniões no final de ano para organização e constituição das turmas e para a passagem da formação dos próprios alunos. Neste aspeto houve melhorias./ <sup>36</sup> <b>(E3)</b>	-Implementação de medidas para promoção da articulação entre os docentes dos diversos níveis de ensino.
	Cada departamento propôs atividades para desenvolverem os pontos considerados fracos, quer pelo relatório da AEE, quer pela nossa própria autoavaliação que fizemos através dos inquéritos à comunidade educativa, e foram definidas atividades e estratégias para os departamentos quer para a articulação, quer para o sucesso, quer para o funcionamento, quer para a liderança. Portanto foram definidas essas estratégias todas com base em tudo isso. / <sup>46</sup> <b>(E2)</b>	
<b>J.2 Medidas adotadas na organização e gestão</b>	Há uma coisa que eu acho que é muito importante, a partir deste processo ou a partir da primeira avaliação externa, a escola no seu todo começou a questionar muito mais a avaliação que faz aos alunos. Podemos dizer que a avaliação dos alunos era um processo que estava muito fechado, tanto ao nível dos professores, como ao nível de cada um dos departamentos. Poderia haver alguma pequena reflexão em termos dos departamentos, provavelmente, cada um dos departamentos fechado sobre si próprio fazia alguma análise acerca dos resultados, mas cada um dos departamentos por si. E a partir daí, começou a haver uma preocupação e, começamos a ver a avaliação em termos globais do agrupamento./ <sup>24</sup> <b>(E1)</b>	-Implementação de práticas de análise sistemáticas dos resultados escolares pelas diferentes estruturas da escola.
	Começámos a mostrar os resultados à escola e, através do conselho pedagógico, começámos a mostrar os resultados aos professores todos. Todos os departamentos começaram a ter este tipo de política e a escola, o agrupamento na sua globalidade, começou a ter uma noção diferente de como estávamos a avaliar os alunos, o que não acontecia antes./ <sup>26</sup> <b>(E1)</b>	

<p>Quanto aos “procedimentos de articulação entre os docentes” relativamente ao 2º e 3º nessa altura nós já eramos agrupamento, e em determinada altura não era uma prática corrente, e nós ainda funcionávamos em separado, o 2º ciclo era uma coisa e o 3º ciclo era outra. Se calhar, a articulação era algo complicado mas, a partir de determinada altura, entendemos que, no 2º e no 3º ciclo, devíamos criar departamentos que envolvessem todas as pessoas. Recordo-me que nós chegámos a ter um departamento de Línguas no 2º ciclo, e outro departamento de Línguas no 3º ciclo. Vai havendo mudanças e a escola se não estiver parada vai-se apercebendo da necessidade de mudar. E foi uma necessidade, nós em determinada altura vimos que aquilo já não fazia sentido e que, se calhar, o passo seria criar um departamento de todos os professores de Matemática e um departamento de todos os professores de Línguas. Isto foi um passo importante e este passo deve ter acontecido por volta da avaliação externa. /<sup>62</sup> (E1)</p>	<p>-Criação de departamentos curriculares com os docentes do 2º e 3º ciclo.</p>
<p>O mesmo acontece com o pré-escolar e com o 1º ciclo devia de haver ali uma ligação mais estreita. As pessoas que largam os miúdos do pré-escolar devem de ter aquela continuidade no 1º ciclo, e então os conselhos de docentes passaram a integrar todos os docentes que estão em cada uma das escolas com 1º ciclo e pré-escolar. Devem-se fazer planos de atividades com os professores do 1º ciclo e as educadoras. /<sup>63</sup> (E1)</p>	<p>-Participação dos docentes do pré-escolar e do 1º ciclo nos conselhos de docentes</p>
<p>Também, nesta altura da avaliação externa, chegámos à conclusão que não fazíamos a articulação entre o 1º ciclo e o 2º ciclo. E que era pouco demais o diretor de turma do 2º ciclo limitar-se a olhar para uma ficha do 4º ano dos alunos para conseguir analisar os alunos que ia receber. E então pensámos que seria importante nas nossas reuniões de conselho de turma do início do ano, principalmente nesta transição do 4º ano para o 5º ano, terem assento os professores do 4º ano que despejaram aqui os alunos. E então os professores nestas reuniões passaram a estar presentes a partilhar o conhecimento que tinham dos alunos com o novo conselho de turma. Isto tudo foi importante e foram passinhos que foram sendo dados. /<sup>64</sup> (E1)</p>	<p>-Participação no início do ano do letivo dos professores do 4º ano nas reuniões de conselho de turma do 5º ano.</p>
<p>(...) todas as medidas que foram tomadas a seguir à avaliação tiveram em conta o relatório da AEE. Portanto todas as medidas que foram apontadas aí, que eram a elaboração do projeto educativo, que foi posterior já a essa avaliação, teve em conta os pontos fracos de modo a que eles fossem reduzidos. /<sup>44</sup> (E2)</p>	<p>-Reformulação do projeto educativo e do projeto curricular do agrupamento em conformidade com os resultados da AEE.</p>

	<p>Quanto à “inexistência de um Projeto Curricular de Escola” e à “inexistência no PEE de metas claras”, eu acho que estes documentos até estão muito bem elaborados, reformulou-se a seguir à AEE./<sup>26</sup> (E5)</p>	
	<p>Houve aspetos em termos organizacionais que melhoraram, por exemplo em termos de funcionamento dos próprios departamentos, os departamentos foram obrigados a ter muito mais atenção com matrizes, com grelhas. Associo esta mudança à avaliação externa porque internamente falava-se disto e não houve nenhuma alteração em termos desses documentos, mas a inspeção disse isto é assim, e as coisas, infelizmente, só funcionam assim./<sup>3</sup> (E3)</p>	<p>-Uniformização dos procedimentos de apresentação e organização da informação.</p>
	<p>(...) passámos a formalizar mais as coisas, mas tudo aquilo já nós fazíamos. É mais em termos de registar as coisas./<sup>1</sup> E mesmo assim há muita coisa que fazemos e não está registado em lado nenhum. Eu sei que isso é que é válido, mas pessoalmente não dou muita importância a isso. Para mim o importante é o fazer, agora se está registado ou não, existe muita coisa que nós não o registamos. Passámos a fazê-lo porque era necessário e porque também nos era pedido./<sup>2</sup> (E4)</p>	
	<p>E também ao nível do PAA e não se fazia a avaliação do PAA e agora temos outro documento para fazer a avaliação do PAA, e antes não se fazia isso./<sup>26</sup> É sobretudo a este nível de documentos que houve uma mudança, antes as coisas não ficavam no papel e agora a nível de papel é mais organizado. Mas as coisas nós já as fazíamos, não ficavam era no papel./<sup>27</sup> (E5)</p>	
<p><b>J 3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação</b></p>	<p>E depois, em resultado da avaliação externa e em resultado do relatório é que nós entendemos que se calhar também era importante nós nos questionarmos./<sup>1</sup> (...) E foi, no fundo, a partir daí que começamos a ter reuniões da equipa de autoavaliação com mais assiduidade e as pessoas começaram a perceber que se calhar seria importante./<sup>3</sup> Se nós não tivéssemos tido avaliação externa se calhar não teríamos constituído a equipa de autoavaliação, porque também não nos questionávamos. No fundo, é isto, com este processo de avaliação externa as escolas são questionadas, e quando são questionadas têm de parar para refletir e pensar, e se calhar é a partir daí que o processo se vai construindo./<sup>4</sup> (E1)</p>	<p>-Tomada de decisão de início do processo de autoavaliação e constituição da equipa.</p>

<p>Se nós não tivéssemos tido avaliação externa se calhar não teríamos constituído a equipa de autoavaliação, porque também não nos questionávamos. No fundo, é isto, com este processo de avaliação externa as escolas são questionadas, e quando são questionadas têm de parar para refletir e pensar, e se calhar é a partir daí que o processo se vai construindo./<sup>4</sup> (E1)</p>	
<p>Se calhar não tínhamos avançado no processo de autoavaliação se não tivesse havido a AEE, porque isso foi um ponto que faltava. Acho que avançamos mesmo porque tinha de ser, isso eu acredito que sim./<sup>58</sup> (E5)</p>	
<p>A primeira é que o processo de autoavaliação começou a partir da avaliação externa a ser feito de uma forma assídua, e sistemática com documentação. Portanto foi a partir daí que se começou a trabalhar seriamente na autoavaliação./<sup>1</sup> (E2)</p>	<p>-Implementação de procedimentos sistemáticos de autoavaliação.</p>
<p>O plano de melhoria, que foi produzido pela equipa de autoavaliação, também teve em conta os pontos referenciados aí, e para todas as medidas foram desenvolvidas atividades./<sup>45</sup>Cada departamento propôs atividades para desenvolverem os pontos considerados fracos, quer pelo relatório da AEE, quer pela nossa própria autoavaliação que fizemos através dos inquéritos à comunidade educativa(...)/<sup>46</sup> (E2)</p>	<p>-Elaboração do plano de melhorias com atividades para melhoria dos pontos fracos da AEE-conformidade institucional.</p>

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<p><b>K.1 Iniciativa da decisão</b></p>	<p>Este processo partiu da direção. Sim este processo partiu da direção e foi um bocado a pressão da colega de direção que ficou depois como coordenadora da equipa. Como a colega já tinha trabalhado o processo, e na sequência da avaliação externa, ela no fundo também nos começou a pressionar no sentido de nós formarmos uma equipa e também nos fez ver o porquê da necessidade./<sup>5</sup> (E1)</p>	<p>-Iniciativa da direção meses antes da AEE.</p>

	<p>Foi a direção, portanto quando se começou a falar a nível nacional da avaliação externa e dos agrupamentos poderem concorrer, dos contratos de autonomia, começou a circular esta informação a nível de direção regional, a nível de informação de circulares que vinham, /<sup>13</sup> e também havia a lei que nos obrigava a isso, portanto a própria direção tinha de obrigatoriamente iniciar o processo porque ele estava contemplado na lei./<sup>14</sup> Portanto foi a própria direção que começou e quando a avaliação externa veio nós já tínhamos iniciado mas estávamos muito, muito, no início. /<sup>15</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p><b>K.2 Motivos da decisão</b></p>	<p>Eu fui convidado pela direção, donde partiu essa iniciativa internamente não sei, agora soube que nós íamos ser avaliados, e então convinha termos um processo de autoavaliação./<sup>4</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Responder aos pontos fracos da AEE - legitimação da ação organizacional.</p>
	<p>A equipa de autoavaliação já estava constituída antes da avaliação externa de 2006/2007, mas praticamente ainda não tinha trabalhado porque, aquando da primeira avaliação externa, nós ainda no fundo não tínhamos uma prática de autoavaliação. E depois, em resultado da avaliação externa e em resultado do relatório é que nós entendemos que se calhar também era importante nós nos questionarmos./<sup>1</sup> <b>(E1)</b></p>	
	<p>E foi, no fundo, a partir daí que começamos a ter reuniões da equipa de autoavaliação com mais assiduidade e as pessoas começaram a perceber que se calhar seria importante./<sup>3</sup> <b>(E1)</b></p>	
	<p>[Foi questionado se os resultados da AEE tiveram alguma influência no processo de autoavaliação] Acho que sim. A equipa tinha conhecimento daquilo que tinha sido o relatório da AEE, e digamos que aquilo era uma base para se começar a trabalhar. Se nós estamos a questionar a escola, e se alguém externo já nos apontou alguns pontos fracos, se calhar esse teria de ser o caminho, e seria ser por aí que se teria começar. Não iríamos começar por aquilo que estávamos a fazer bem feito, pois se assim fosse o processo não dava os resultados que queríamos./<sup>22</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>Se nós não tivéssemos tido avaliação externa se calhar não teríamos constituído a equipa de autoavaliação, porque também não nos questionávamos. No fundo, é isto, com este processo de avaliação externa as escolas são questionadas, e quando são questionadas têm de parar para refletir e pensar, e se calhar é a partir daí que o processo se vai construindo./<sup>4</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Responder à pressão institucional da AEE – garantia de sobrevivência organizacional.</p>	

	<p>Deu-nos um olhar diferente[refere-se aos resultados da AEE] e foi isso que nos levou depois a partir daí a tentarmos fazer todo o processo de autoavaliação. /<sup>91</sup> (E1)</p>	
	<p>Portanto foi a própria direção que começou e quando a avaliação externa veio nós já tínhamos iniciado mas estávamos muito, muito, no início. /<sup>15</sup> (E2)</p>	
	<p>Eu fui convidado pela direção, donde partiu essa iniciativa internamente não sei, agora soube que nós íamos ser avaliados, e então convinha termos um processo de autoavaliação./<sup>4</sup> O grupo foi formado quase no limite da avaliação externa. Eu fiz parte do grupo de abril a julho, foi mesmo no limite pois íamos ter a avaliação externa./<sup>5</sup> (E3)</p>	
	<p>(...) e também havia a lei que nos obrigava a isso, portanto a própria direção tinha de obrigatoriamente iniciar o processo porque ele estava contemplado na lei./<sup>14</sup> (E2)</p>	-A obrigatoriedade legal e normativa
	<p>A legislação. Nós iniciámos o processo de autoavaliação uns meses antes da avaliação externa, eu fazia parte desse grupo de autoavaliação./<sup>3</sup> (E3)</p>	
	<p>Foi a direção, portanto quando se começou a falar a nível nacional da avaliação externa e dos agrupamentos poderem concorrer aos contratos de autonomia, começou a circular esta informação a nível de direção regional, a nível de informação de circulares que vinham, /<sup>13</sup> (E2)</p>	-A perspectiva de concretização dos contratos de autonomia
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão (legitimação)</b>	<p>Este processo partiu da direção. Sim este processo partiu da direção e foi um bocado a pressão da colega de direção (...)/<sup>5</sup> (E1)</p>	-Decisão da direção.
	<p>Portanto foi a própria direção que começou e quando a avaliação externa veio nós já tínhamos iniciado mas estávamos muito, muito, no início. /<sup>15</sup> (E2)</p>	
	<p>Depois este processo também foi falado no conselho pedagógico e seguiu o percurso normal dentro da escola./<sup>6</sup> Dentro do conselho pedagógico falou-se no assunto, e tentámos encontrar aquelas pessoas assim mais ativas que dentro da escola nós sabemos que se questionam e que levantam as questões./<sup>7</sup> (E1)</p>	-Discussão da tomada de decisão no conselho pedagógico.
	<p>Na Assembleia de escola foi-nos apresentado o grupo em junho, pois nós tínhamos que aprovar. Eu na altura também era presidente da assembleia./<sup>6</sup> (E3)</p>	-Aprovação anualmente pelo conselho geral da proposta de constituição da equipa de



	<p>(...) nós temos que aprovar a constituição da equipa, e é-nos apresentada a equipa pela direção, portanto o diretor chegou à reunião e referiu os elementos que constituíam a equipa.<sup>70</sup> (E3)</p>	<p>autoavaliação.</p>
<p>Na primeira equipa, porque estas equipas a vigência delas é um ano, portanto a proposta da sua constituição e a aprovação em conselho geral e assembleia tem sido anual.<sup>26</sup> (E2)</p>		

### CATEGORIA L-A equipa de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<p><b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b></p>	<p>Dentro do conselho pedagógico falou-se no assunto, e tentámos encontrar aquelas pessoas assim mais ativas que dentro da escola nós sabemos que se questionam e que levantam as questões.<sup>7</sup> (E1)</p>	<p>-Seleção dos docentes de acordo com a sua proatividade e o questionamento das diversas dimensões da escola.</p>
	<p>Aquelas pessoas que nós percebemos que são as pessoas ativas, e que estão sempre dispostas a avançar, e a partir para novos projetos e a levantar questões. Não íamos escolher aquelas pessoas mais amorfas, pois na altura tínhamos um grupo de sete a oito pessoas, e se metade das pessoas do grupo estivessem lá caladas não faria sentido. E isso aí, eu tinha o conhecimento de quem eram as pessoas que íamos convidar.<sup>9</sup> (E1)</p>	
	<p>Que esse é outro aspeto importante, que é encontrarmos as pessoas que questionam. E aí, se calhar, eu dei alguma ajuda porque, conheço há muitos anos a escola e as pessoas que aqui estão e, sabia com que pessoas é que nós podíamos contar, e que iam tentar questionar e produzir alguma coisa.<sup>8</sup> (E1)</p>	<p>-Seleção pelo diretor dos docentes elementos da equipa.</p>
	<p>Aquelas pessoas que nós percebemos que são as pessoas ativas, e que estão sempre dispostas a avançar, e a partir para novos projetos e a levantar questões. (...). E isso aí, eu tinha o conhecimento de quem eram as pessoas que íamos convidar.<sup>9</sup> (E1)</p>	
	<p>Quem nos designou foi o diretor.<sup>43</sup> (E5)</p>	
	<p>A coordenadora foi escolhida porque penso que tem um mestrado dentro dessa área.<sup>40</sup> (E5)</p>	<p>-Seleção da coordenadora pela sua formação específica no âmbito da autoavaliação da escola.</p>

<p>Acho que estas pessoas no fundo, nós também as soubemos escolher, e são aquelas pessoas que querem que a escola funcione, que querem que a escola esteja cada vez melhor.<sup>/13</sup> Porque nós, aqui na escola é assim, nesta e nas outras escolas de certeza, temos as pessoas que vêm aqui para dar as suas aulas, e muitos dos que vêm aqui dar as suas aulas não podemos dizer que não são bons profissionais, porque o são, naquele serviço são bons profissionais. Temos bons professores, mas muitos deles só estão disponíveis para este facto de ser professor e ensinar os alunos. Depois temos outras pessoas que para além de serem bons professores também gostam de colaborar na construção de uma escola diferente.<sup>/14</sup> No fundo, acho que estas pessoas nós as escolhemos a dedo, mas também são aquelas pessoas que, como nós já as conhecemos há muito tempo, sabemos que estas pessoas gostam de contribuir para que a escola funcione e a escola esteja cada vez melhor.<sup>/15</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Disponibilidade e motivação dos docentes para a melhoria do funcionamento da escola.</p>
<p>Eu fiquei como coordenadora da equipa porque estava mais disponível, do que as outras pessoas, para coordenar, para produzir, para analisar e para pesquisar.<sup>/32</sup> (...) E, neste momento, eu como estava na direção tinha uma maior disponibilidade. E foi nesse sentido, sobretudo, por ter uma maior disponibilidade, pois os outros colegas davam as aulas, tinham as reuniões e era um acréscimo de trabalho muito grande para eles. Assim, eu fazia um bocadinho o trabalho de casa e quando ia às reuniões levava já o trabalho mais ou menos preparado, discutíamos, analisávamos. E, portanto, era diferente do que estarmos ali nas reuniões a analisar e a pesquisar. Portanto adiantávamos mais um bocadinho, foi só nesse sentido. <sup>/34</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>- Disponibilidade horária para o desenvolvimento do processo como critério de seleção da coordenadora da equipa.</p>

<p>Nos primeiros anos, porque havia uma insegurança em todo este processo, tentámos que a equipa fosse constituída o mais heterogénea possível, e com elementos que estivessem em determinadas estruturas chave da escola.<sup>/27</sup> Por exemplo, tentámos que estivesse a coordenadora dos diretores de turma porque levava a informação para os diretores de turma e sensibilizava e dizia, alguns coordenadores de departamento que tivessem assento no conselho pedagógico porque também a informação era levada, em termos do 1º ciclo e do pré-escolar também para que as coisas chegassem às estruturas. Porque é diferente a pessoa estar envolvida na equipa, e depois ter reunião no seu departamento, e estar no conselho pedagógico, e ter reunião com os diretores de turma, e levar a informação do que não estar ninguém da equipa de autoavaliação nesses grupos. Portanto foi mais nesse sentido. <sup>/28</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Docentes coordenadores das “estruturas chave” da escola (diretores turma, departamento, 1º ciclo)</p>
<p>A nossa preocupação foi sobretudo termos na equipa elementos chave das várias estruturas do agrupamento.<sup>/31</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Eu entrei pois era coordenadora dos diretores de turma. Outra colega era por ser coordenadora de departamento. Também foi escolhido um professor representante do 1º ciclo. Eramos pessoas dos vários níveis de ensino. <sup>/42</sup> <b>(E5)</b></p>	
<p>Não. Não sei quais foram os critérios, pois nós temos que aprovar a constituição da equipa, e é-nos apresentada a equipa pela direção, portanto o diretor chegou à reunião e referiu os elementos que constituíam a equipa.<sup>/70</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Desconhecimento por parte do conselho geral dos critérios de constituição da equipa.</p>
<p>Os pais e os funcionários nunca fizeram parte até à data porque, nós primeiro reuníamos nos tempos livres e, é difícil os pais e as funcionárias terem horas para reunir às quatro ou às cinco, ou às seis. Para os pais terem horário teria de ser sempre a partir das seis, o que para os professores também era complicado. Estávamos agora, nesta fase que se iria iniciar, a pensar convidar então uma das funcionárias e lançar também o convite às associações de pais, mas temos sempre alguma dúvida que os horários sejam compatíveis.<sup>/29</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Não participação na equipa dos pais e funcionários devido à incompatibilidade de horários com os docentes.</p>

**L 2 Composição da equipa**

<p>Este processo partiu da direção. Sim este processo partiu da direção e foi um bocado a pressão da colega de direção que ficou depois como coordenadora da equipa. Como a colega já tinha trabalhado o processo, e na sequência da avaliação externa, ela no fundo também nos começou a pressionar no sentido de nós formarmos uma equipa e também nos fez ver o porquê da necessidade./<sup>5</sup> (E1)</p>	<p>-Coordenadora da equipa é elemento da direção da escola.</p>
<p>Eu fiquei como coordenadora da equipa porque estava mais disponível, do que as outras pessoas, para coordenar, para produzir, para analisar e para pesquisar./<sup>32</sup> (...) E, neste momento, eu como estava na direção tinha uma maior disponibilidade(...)/<sup>34</sup> (E2)</p>	
<p>Se não estivesse tão centrado na coordenadora da equipa, que pertence à direção, isto se calhar já tinha morrido./<sup>76</sup> (E3)</p>	
<p>A nossa preocupação foi sobretudo termos na equipa elementos chave das várias estruturas do agrupamento./<sup>31</sup> (E2)</p>	<p>-Docentes das várias estruturas da escola.</p>
<p>A coordenadora foi escolhida porque penso que tem um mestrado dentro dessa área./<sup>40</sup> (...) Eu entrei pois era coordeadora dos diretores de turma. Outra colega era por ser coordenadora de departamento. Também foi escolhido um professor representante do 1º ciclo. Eramos pessoas dos vários níveis de ensino. /<sup>42</sup> (E5)</p>	
<p>Não, o pessoal não docente não participou de modo algum no processo. /<sup>18</sup> (ND)</p>	<p>-Não participação do pessoal não docente e encarregados de educação na equipa.</p>
<p>Os pais e os funcionários nunca fizeram parte até à data porque, nós primeiro reuníamos nos tempos livres e, é difícil os pais e as funcionárias terem horas para reunir às quatro ou às cinco, ou às seis. (...)/<sup>29</sup> (E2)</p>	
<p>Relativamente à participação de outros elementos da comunidade na equipa de autoavaliação, não tenho a certeza se na primeira constituição da equipa ainda houve um convite a um membro do pessoal não docente. Mas depois ele, às vezes, achava-se um bocadinho distante da linguagem e achava que a contribuição dele não era por ali além./<sup>86</sup> (E1)</p>	<p>-Participação de um elemento do pessoal não docente na fase inicial da equipa</p>
<p>Mas sei que houve reuniões específicas em que foram convidados encarregados de educação. /<sup>87</sup> (E1)</p>	<p>-Convite à participação dos encarregados de educação em algumas reuniões específicas.</p>

	<p>Sim, mas mesmo como associação de pais penso que nunca nos foi posto nenhum pedido de colaborar em termos da avaliação da escola, nem de colaborar na equipa, nem o que é que nós achamos ou não achamos./<sup>21</sup> (EE)</p>	<p>-Ausência de convite à participação dos pais na equipa.</p>
<p><b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b></p>	<p>As pessoas perceberam pois sempre que a equipa entregava os inquéritos as pessoas tinham o cuidado de responder, mas nestas coisas sabemos que nem toda a gente responde aos inquéritos./<sup>53</sup> (E1)</p>	<p>-Recolha de informação através da aplicação aos docentes de questionário de opinião (no âmbito do modelo CAF).</p>
	<p>Quanto à “informação recolhida é pouco estruturada e sistemática” isso realmente era, mas nós fizemos aqueles questionários e houve uma maior recolha de informação, apesar deste ano ter estado muito mais parado pois a equipa não fez praticamente nada. Da parte da equipa houve a recolha e o trabalhar da informação, a utilização pelas pessoas é que foi muito pouca. /<sup>11</sup>(E5)</p>	
	<p>Ao princípio não transmitíamos nada porque falava com alguns professores e eles nem sabiam o que era./<sup>44</sup> (E5)</p>	<p>-Pouca divulgação dos objetivos do processo na sua fase inicial.</p>
	<p>Realmente alguns até colaboravam, pois nós até primeiro pedíamos a alguns para preencherem e testarmos e depois alterávamos algumas questões./<sup>46</sup> (E5)</p>	<p>-Realização a alguns docentes do pré-teste dos instrumentos de recolha.</p>
	<p>A equipa ia produzindo documentação e os relatórios da equipa eram apresentados no conselho pedagógico e no conselho geral, e até era a equipa que era convidada a fazê-lo./<sup>54</sup> (E1)</p>	<p>-Apresentação dos relatórios de autoavaliação em reunião de conselho geral e conselho pedagógico.</p>
	<p>(...) a equipa produzia a documentação e enviava-se por mail aos coordenadores, e outras vezes fazia-se a entrega direta aos coordenadores, para que em departamento fizessem uma análise de tudo o que era apresentado, e todos os departamentos teriam de fazer também propostas para melhorar. Penso que por mail a informação chegava sempre às pessoas. Não tenho a certeza se havia reuniões da equipa com os coordenadores./<sup>56</sup> (E1)</p>	<p>-Envio do relatório de autoavaliação aos coordenadores de departamento através de e-mail com solicitação de elaboração de propostas de melhoria.</p>
	<p>Nós é que mandávamos os resultados pelo mail, porque se não mandássemos acho que ninguém nos perguntava. Mas também como nós mandávamos por mail eles também não vinham perguntar. Uma pessoa nunca sabe, se calhar se não mandássemos eram capazes de perguntar. Como mandávamos as informações para os departamentos não sei se viram perguntar-nos ou não./<sup>49</sup> (E5)</p>	

<p>Penso que a maior parte das vezes os recados os pedidos e as solicitações iam por mail para as pessoas, outras vezes quando eu ia ter conselho pedagógico levava alguma informação: -agora é necessário isto ou aquilo, pois a equipa está a fazer isto. Mas mesmo quando eu dava esta informação isto era reforçado com um mail da equipa para os coordenadores, no sentido de haver um documento e uma prova em como as pessoas foram informadas. Não me recordo se houve momentos específicos de reuniões com os coordenadores. /<sup>57</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Solicitações da equipa aos docentes realizadas através de e-mail ou através do diretor no conselho pedagógico.</p>
<p>Nós discutimos e apresentámos nos departamentos os planos de melhoria, agora depois disso há um hiato muito grande até se voltar a falar do processo de autoavaliação.<sup>71</sup> Falou-se porque era necessário fazer o plano de melhoria tendo em conta os resultados, depois a coordenadora enviou-nos por mail as coisas, nós sugerimos e foi discutido em departamento, e foi entregue mas feedback não há.<sup>72</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Depois se calhar ficamos a ser uns chatos, pois só estávamos a enviar papéis para eles fazerem e que eram muito difíceis de responder.<sup>45</sup> <b>(E5)</b></p>	
<p>A equipa de autoavaliação pode ter feito um trabalho excelente mas como está demasiado centrado no grupo julgo que não se sente. Deveria ter havido uma maior envolvimento das pessoas.<sup>25</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Centralização do processo de autoavaliação na equipa e reduzido envolvimento dos diversos atores escolares</p>
<p>Quanto à “informação recolhida é pouco estruturada e sistemática”, a informação é pouco divulgada, quer dizer ela não chega aos departamentos,<sup>30</sup> (...) Relativamente à autoavaliação não me lembro de nenhuma ação da equipa junto dos departamentos, posso estar a ser injusto, mas que me lembre não houve.<sup>33</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Sim, mas mesmo como associação de pais penso que nunca nos foi posto nenhum pedido de colaborar em termos da avaliação da escola, nem de colaborar na equipa, nem o que é que nós achamos ou não achamos.<sup>21</sup> <b>(EE)</b></p>	<p>-Ausência de solicitação da colaboração da associação de pais no processo.</p>
<p>Não, o pessoal não docente não participou de modo algum no processo. /<sup>18</sup> <b>(ND)</b></p>	<p>-Os questionários de opinião apenas foram aplicados ao pessoal docente.</p>
<p>A equipa está completamente dependente da coordenadora da equipa e segue as prioridades que são definidas pela direção. /<sup>74</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Poder de influência da coordenadora da equipa sobre os restantes elementos.</p>

<p>E a verdade é que tudo o que seja papelada ela é que tem feito tudo, ela é que se tem dedicado nós não temos feito nada. Ela quando reunimos já traz as coisas todas feitas, ela costuma levar tudo e depois nós lemos e damos a nossa opinião./<sup>41</sup> <b>(E5)</b></p>	
<p>Apesar dos professores serem envolvidos em alguns momentos existe um hiato muito grande entre esses momentos./<sup>75</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Separação temporal dos momentos de participação da generalidade dos docentes no processo.</p>
<p>Esse envolvimento não era tão sistemático, talvez mais pontual, no final do ano./<sup>61</sup> Se calhar para que as pessoas sentissem a autoavaliação como necessária era importante que isto fosse mais sistemático, que tivesse de haver esta preocupação contínua./<sup>62</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>Falou-se porque era necessário fazer o plano de melhoria tendo em conta os resultados, depois a coordenadora enviou-nos por mail as coisas, nós sugerimos e foi discutido em departamento, e foi entregue mas feedback não há./<sup>72</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Falta de feedback da equipa relativamente às proposta de melhoria dos departamentos –desarticulação organizacional.</p>
<p>(...) mas a ultima grande ação que a coordenadora da equipa de avaliação foi fazer aos departamentos foi antes da inspeção vir fazer esta avaliação agora./<sup>31</sup> A coordenadora foi lá dizer os diferentes parâmetros que iriam ser avaliados pela equipa inspetiva e quem eram as pessoas e para cada um dos departamentos escolher um dos alunos pois havia alguns que já estavam escolhidos automaticamente./<sup>32</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Presença da coordenadora da equipa nas reuniões dos departamentos apenas para divulgação da realização da AEE. (2º ciclo).</p>
<p>Relativamente à “difusão regular e sistemática da informação”[ refere-se à difusão de informação pela equipa de autoavaliação] a informação chega-nos a nós departamentos, agora acho que nesta última fase nós estamos a viver um processo de grandes transformações, de grandes incertezas e de grandes indefinições e então este ano acho que as coisas ficaram sem grande desenvolvimento pois estávamos na eminência de haver o processo de agregação das escolas, e então não sabíamos como é que isto se iria processar. Pensávamos até que o lançamento do próximo ano letivo já não era feito pelo nosso comando mas pelo comando da secundária. E então por isso o processo não evoluiu. /<sup>15</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Interrupção do processo no presente ano letivo dada a expectativa de agregação de escolas.</p>
<p>(...) nós fizemos aqueles questionários e houve uma maior recolha de informação, apesar deste ano ter estado muito mais parado pois a equipa não fez praticamente nada. (...). /<sup>11</sup> <b>(E5)</b></p>	

	Depois começaram a olhar normalmente e agora este ano estamos parados. Agora ninguém diz nada, as pessoas já estão habituadas a tanto papel que ninguém diz nada. / <sup>47</sup> (E5)	
	Acho que as pessoas fazem um trabalho bastante meritório e que lhes sai, é um trabalho voluntário e um grande esforço. / <sup>58</sup> (E4)	-Reconhecimento pelos docentes do esforço e empenho voluntário da equipa no processo.
	Depois se calhar ficamos a ser uns chatos, pois só estávamos a enviar papéis para eles fazerem e que eram muito difíceis de responder. / <sup>45</sup> (E5)	-Reduzido poder de influência da equipa sobre os restantes docentes.

### CATEGORIA M- Os domínios e os campos de análise da autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	[Foi questionado se a direção ou o conselho geral definiram algumas prioridades para o referencial do processo de autoavaliação] Não, as prioridades que a equipa definiu foi com base nos modelos teóricos e nas dimensões que eles analisavam e que adequámos ao nosso contexto. E os indicadores para essas dimensões foram definidos de acordo com o contexto onde estávamos inseridos. / <sup>16</sup> (E2)	-Definição do quadro de referência por isomorfismo com os modelos teóricos adotados.
	Portanto fomos nós que as definimos com base na documentação teórica que íamos lendo. A nossa preocupação foi abranger todas as dimensões que existem num agrupamento de escolas. / <sup>18</sup> (E2)	
	Portanto, quer no primeiro modelo aplicado, quer no segundo modelo, tivemos o cuidado de traçarmos os indicadores que se adaptassem ao nosso contexto. / <sup>17</sup> (E2)	-Definição dos indicadores com base nas características do contexto escolar.
	E as dimensões que privilegiámos eram aquelas que eram transversais ao funcionamento do agrupamento, como a articulação, o sucesso, a gestão, o funcionamento, a liderança. Portanto fomos nós que as definimos com base na documentação teórica que íamos lendo. A nossa preocupação foi abranger todas as dimensões que existem num agrupamento de escolas. / <sup>18</sup> (E2)	-Incidência do processo de autoavaliação nas dimensões “articulação”, “sucesso”, “gestão”, “funcionamento” e “liderança”.
<b>M.2 Influência da AEE</b>	Não há referências	



<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha – dinâmicas de implementação e sustentação</b>	Não há referências	
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	Não há referências	
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	Não há referências	
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	Não há referências	

### Mudanças sentidas na escola/agrupamento após os processos avaliativos

#### CATEGORIA: S -Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	Se nós não tivéssemos tido avaliação externa se calhar não teríamos constituído a equipa de autoavaliação, porque também não nos questionávamos. No fundo, é isto, com este processo de avaliação externa as escolas são questionadas, e quando são questionadas têm de parar para refletir e pensar, e se calhar é a partir daí que o processo se vai construindo./ <sup>4</sup> <b>(E1)</b>	-Início do processo de autoavaliação após o relatório da AEE.
	A primeira é que o processo de autoavaliação começou a partir da avaliação externa a ser feito de uma forma assídua, e sistemática com documentação. Portanto foi a partir daí que se começou a trabalhar seriamente na autoavaliação./ <sup>1</sup> <b>(E2)</b>	-Implementação de procedimentos sistemáticos de autoavaliação após o relatório da AEE
	Depois a partir daí decorreram também algumas alterações em termos de documentos que foram produzidos, de práticas que foram instauradas. Portanto foi a partir da avaliação externa que o grupo da autoavaliação construiu documentos para uniformizar. Porque havia documentação que não era uniformizada e depois não era fácil fazer a avaliação dos documentos./ <sup>2</sup> <b>(E2)</b>	-Produção de instrumentos uniformizados para avaliação dos documentos estruturantes.
	Por exemplo, o projeto educativo para avaliar o projeto não havia grelhas nem a avaliação, nós criámos essas grelhas para que facilitassem a avaliação. Em relação ao plano anual de atividades também foram feitas grelhas, onde era feita logo a avaliação por cada departamento, para que chegássemos ao fim do ano e fosse possível avaliar o que foi executado, o que não foi, e porque é que não foi. / <sup>3</sup> <b>(E2)</b>	

<p>A nível da avaliação, sinceramente, mais a nível de papelada porque nós fazíamos o trabalho todo bonitinho e muito bem apresentado, e a seguir era levado a departamento e a verdade é que a maior parte das pessoas não ligava nada aquilo e até nos criticavam que era mais papéis e que era muito complicado para responder, e acabava por ser tudo assim muito em cima do joelho e muitas vezes não nos chegava a nós as respostas que queríamos./<sup>1</sup> (E5)</p>	
<p>Prática de avaliação dos resultados, que era uma coisa que não existia, e comparação dos resultados com as avaliações externas dos alunos, e o próprio ambiente de trabalho das turmas. Portanto isso foi uma prática iniciada pelo grupo de autoavaliação e depois foi transferida para os departamentos./<sup>4</sup> (E2)</p>	<p>-Conceção de instrumentos para acompanhamento e monitorização dos resultados escolares pelas diversas estruturas e órgãos da escola.</p>
<p>Esse levantamento só foi feito pela equipa de autoavaliação quando produziu o projeto educativo, em que teve de fazer a comparação dos resultados dos últimos três anos, para ver como é que foi a evolução, e também pelo próprio relatório da autoavaliação em que tivemos necessidade de fazer isso para definir algumas metas a seguir. Portanto a partir daí é que foi instaurada essa prática./<sup>6</sup> (E2)</p>	<p>-Conceção do projeto educativo do agrupamento com base na comparação dos resultados para fixação de metas.</p>
<p>Quanto à “difusão regular e sistemática de informação a toda a comunidade educativo”, isso ainda não existe. Aquilo que existe regular é a informação em termos de avaliação dos alunos. A análise dos resultados alunos isso continua a existir, está muito bem feito, mas é discutível, mas está feito, mas exclusivamente a análise dos resultados dos alunos./<sup>26</sup> (E3)</p>	
<p>Acho que há coisas que têm melhorado, por exemplo no aspeto dos resultados, acho que sim. Acho que as pessoas dão muito mais atenção. E nós até, neste ano letivo dentro do departamento, começámos assim de uma forma mais ou menos informal e individual e depois criei um grupo de trabalho dentro do departamento para fazer o tratamento dos resultados todos, e fizemos desde o 1º ciclo e começámos logo a fazer na transição para vermos a diferença dos resultados em termos de resultados finais dos alunos, sobretudo na transição do 4º para o 5º ano, do 6º ano para o 7º que é onde são as maiores quedas. E começámos a fazer isso e depois discutimos no conselho pedagógico e foi divulgado a toda a escola./<sup>10</sup> (E4)</p>	<p>-Implementação através da equipa de autoavaliação de práticas regulares de avaliação dos resultados escolares.</p>

	<p>Relativamente à “difusão regular e sistemática da informação” a informação chega-nos a nós departamentos, agora acho que nesta última fase nós estamos a viver um processo de grandes transformações, de grandes incertezas e de grandes indefinições e então este ano acho que as coisas ficaram sem grande desenvolvimento pois estávamos na eminência de haver o processo de agregação das escolas, e então não sabíamos como é que isto se iria processar. Pensávamos até que o lançamento do próximo ano letivo já não era feito pelo nosso comando mas pelo comando da secundária. E então por isso o processo não evoluiu. /<sup>15</sup> (E4)</p> <p>(...) apesar deste ano ter estado muito mais parado pois a equipa não fez praticamente nada. (...). /<sup>11</sup> Hoje já estamos numa situação diferente porque no início do processo de autoavaliação as pessoas nem sequer sabiam o que nós eramos e o que fazíamos, e hoje já sabem e já olham um bocadinho diferente. Apesar de este ano ter morrido outra vez, mas já está melhor. /<sup>12</sup> (E5)</p>	<p>-Interrupção do processo no presente ano letivo dada a expectativa de agregação de escolas.</p>
<p><b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b></p>	<p>E as dimensões que privilegiámos eram aquelas que eram transversais ao funcionamento do agrupamento, como a articulação, o sucesso, a gestão, o funcionamento, a liderança. Portanto fomos nós que as definimos com base na documentação teórica que íamos lendo. A nossa preocupação foi abranger todas as dimensões que existem num agrupamento de escolas./<sup>18</sup> (E2)</p>	<p>--As dimensões “articulação”, “sucesso”, “gestão”, “funcionamento” e “liderança” como campo de análise da autoavaliação.</p>
<p><b>S.3 Participação dos atores no processo</b></p>	<p>Quanto à “difusão regular e sistemática de informação a toda a comunidade educativo”, isso ainda não existe. Aquilo que existe regular é a informação em termos de avaliação dos alunos. A análise dos resultados alunos isso continua a existir, está muito bem feito, mas é discutível, mas está feito, mas exclusivamente a análise dos resultados dos alunos./<sup>26</sup> (E3)</p> <p>[Foi questionado se a AEE veio potenciar uma cultura de avaliação no agrupamento] Acho que sim, devagar, devagarinho isto vai lá. Terá de se insistir mais, e também não estávamos habituados a ter estas referências. /<sup>73</sup> (E4)</p>	<p>-Análise regular dos resultados dos alunos pelas diversas estruturas da escola</p> <p>-Habituação pelos docentes às práticas de autoavaliação</p>

	<p>Hoje já estamos numa situação diferente porque no início do processo de autoavaliação as pessoas nem sequer sabiam o que nós eramos e o que fazíamos, e hoje já sabem e já olham um bocadinho diferente. Apesar de este ano ter morrido outra vez, mas já está melhor. /<sup>12</sup> (E5)</p>	
<p><b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b></p>	<p>Nunca vi ninguém hostilizar este trabalho, mas pelo contrário. Mas também é verdade que podem pensar que, se isto é uma obrigatoriedade legal e se nós dentro desta organização até temos ali uma equipa de seis ou sete pessoas que até estão disponíveis para isto, nós não os podemos hostilizar, até temos de os apoiar porque senão isto pode-nos cair para nós. Como já referi, anteriormente, em determinados assuntos as pessoas acharam que isto as levou a mudar algumas práticas, noutras questões nem tanto. /<sup>51</sup> (E1)</p>	<p>-Conceção pelos docentes do processo de autoavaliação como uma atividade da competência da equipa.</p>
	<p>Só que não tem havido disponibilidade da parte das pessoas para isto, acham que é mais um acréscimo de trabalho, e não é uma necessidade para o desenvolvimento do seu trabalho. /<sup>82</sup> (E2)</p>	
	<p>Todo e qualquer processo de autoavaliação é bom, agora também depende do que se vai fazer com ele a seguir. Se nós temos um processo muito bonito, mas não... as perguntas são aquelas que eu já sei qual é a resposta e em que a respostas está quase tendencionada. /<sup>7</sup> (...) Os processos de autoavaliação são para as escolas melhorarem, nós temos de ter a consciência que trabalhamos para os miúdos e é necessário melhorar. /<sup>9</sup> (E3)</p>	<p>-Processo de autoavaliação como um ritual simbólico pouco adequado à promoção da melhoria do ensino.</p>
	<p>Há alguns anos atrás acho que houve um maior envolvimento, mas nesta fase com a questão da agregação, e depois com todas as outras incertezas das pessoas em relação ao que lhes possa acontecer, levou as pessoas a desligar um bocado de tudo isto. /<sup>63</sup> (E4)</p>	<p>-Desinteresse dos docentes pelo processo de autoavaliação dada a expectativa de agregação de escolas.</p>
	<p>A nível da avaliação, sinceramente, mais a nível de papelada porque nós fazíamos o trabalho todo bonitinho e muito bem apresentado, e a seguir era levado a departamento e a verdade é que a maior parte das pessoas não ligava nada aquilo e até nos criticavam que era mais papéis e que era muito complicado para responder, e acabava por ser tudo assim muito em cima do joelho e muitas vezes não nos chegava a nós as respostas que queríamos. /<sup>1</sup> (E5)</p>	<p>-Desinteresse dos docentes pelo processo de autoavaliação – processo burocrático de legitimação da ação.</p>

	<p>O que não facilitou foram os outros professores que ao princípio não facilitaram muito, mas depois de saberem já começaram a olhar com outros olhos. E se calhar também mais porque vinha a inspeção e se calhar também achavam que esta parte estando direitinha também já seria melhor para a inspeção. /<sup>55</sup> (E5)</p>	<p>-Assunção por parte dos docentes da autoavaliação como um <i>mito racional</i>.</p>
<p><b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b></p>	<p>O plano de melhoria, que foi produzido pela equipa de autoavaliação, também teve em conta os pontos referenciados aí, e para todas as medidas foram desenvolvidas atividades.<sup>/45</sup> Cada departamento propôs atividades para desenvolverem os pontos considerados fracos, quer pelo relatório da AEE, quer pela nossa própria autoavaliação que fizemos através dos inquéritos à comunidade educativa, e foram definidas atividades e estratégias para os departamentos quer para a articulação, quer para o sucesso, quer para o funcionamento, quer para a liderança. Portanto foram definidas essas estratégias todas com base em tudo isso. /<sup>46</sup> (E2)</p>	<p>-Conceção pela equipa do plano de melhoria nível das áreas de “articulação”, “sucesso”, “funcionamento” e “liderança”.</p>
	<p>Cada departamento propôs atividades para desenvolverem os pontos considerados fracos, quer pelo relatório da AEE, quer pela nossa própria autoavaliação que fizemos através dos inquéritos à comunidade educativa, e foram definidas atividades e estratégias para os departamentos quer para a articulação, quer para o sucesso, quer para o funcionamento, quer para a liderança. Portanto foram definidas essas estratégias todas com base em tudo isso. /<sup>46</sup> (E2)</p>	<p>-Proposta e implementação de atividades pelos diversos departamentos.</p>
	<p>Para algumas situações nós conseguimos elaborar planos de melhoria e, se calhar, até conseguíamos elaborar para todas, a minha questão é depois conseguir nalgumas situações mais específicas aplicar esses planos de melhoria. Em algumas situações verifico que existe dificuldade aqui.<sup>/44</sup> Não sei se isso acontece só com esta escola, mas em algumas situações quando aquilo saía fora desta equipa de autoavaliação, e passava a responsabilidade para terceiros, depois aquilo já emperrava ali. Havia ali qualquer coisa que fazia com que o processo parasse e não andasse mais, ou andasse mais devagar.<sup>/45</sup> (E1)</p>	<p>-Construção de planos de melhoria enquanto instrumento de legitimação da ação organizacional.</p>
	<p>As medidas de melhoria que nós apontamos, em termos do nosso departamento, foi exatamente passar à escrita aquilo que nós já vínhamos a fazer, pois tem sido sempre nossa preocupação melhorar os resultados.<sup>/3</sup> (E4)</p>	

	<p>Quanto aos “reduzidos efeitos da autoavaliação na elaboração de planos de melhoria”, as pessoas elaboraram os planos, mas acho que deveria ter sido muito melhor, pois as pessoas propuseram-se a fazer algumas coisas e algumas foram feitas, e outras não foram feitas, exatamente por causa disto, vamos mudar para mega agrupamento e depois vai mudar o projeto educativo, e assim sendo andamos a trabalhar e depois vai mudar tudo. Portanto as pessoas acabaram por se desmotivar, mas muito do que se propôs fez-se. /<sup>13</sup> (E5)</p>	
	<p>O processo está muito centrado na equipa e agora tendo em conta a evolução disto passar para mega agrupamento a autoavaliação está morta. Tanto que há uma solicitação de um plano de melhoria da IGE e sei que não está a ser feito, e o prazo acaba já este mês. O que disse ao diretor foi para fazer uma carta à IGE a explicar que aguarda a decisão, mas independentemente de aguardar ou não convém fazer alguma coisa, pois senão vamos entrar em incumprimento. /<sup>35</sup> (E3)</p>	<p>-Implementação de ações de melhoria para os pontos fracos da AEE (2º ciclo) limitada pelo processo de agregação de escolas.</p>
<b>S.6 Outras mudanças</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	<p>A avaliação externa na minha prática letiva não teve nenhuma influência, eu continuo a dar aulas. Não continuo da mesma maneira porque uma pessoa evolui, pois a maneira como dava a aula há uns anos atrás é diferente de agora, e ainda mais com as novas tecnologias, em que praticamente não preciso de escrever no quadro pois tenho tudo digitalizado, logo a aula é muito mais atrativa para as crianças, e é totalmente diferente. Mas acho que isso tem a ver com a evolução das novas tecnologias e que não tem a ver com a avaliação./<sup>21</sup> (E5)</p>	<p>-Alteração de algumas práticas de ensino em consequência das novas tecnologias.</p>
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	Não há referências	

<p><b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b></p>	<p>E começámos a ver a necessidade de definir critérios para avaliarmos os alunos. Durante muitos anos, nós professores também nos fechávamos muito na avaliação dos nossos alunos, a avaliação era uma coisa entre o professor e o aluno. Os critérios eram qualquer coisa que não se entendiam muito bem o que eram. No fundo nós fomos criados numa cultura em que a avaliação se traduzia um bocado na média aritmética daquilo que eram os testes escritos que os alunos faziam. E agora, começamos a perceber da necessidade de introduzir outros fatores que também deveriam influenciar o resultado final. E ao começarmos a pensar sobre isto, no fundo, começaram a aparecer a necessidade dos critérios de avaliação, e depois de termos de os ajustar. /<sup>28</sup> (E1)</p>	<p>-Definição e uniformização dos critérios de avaliação dos alunos ao nível do agrupamento– consequência dos procedimentos de autoavaliação.</p>
	<p>Mas isto é um processo que se vai construindo, isto começou dentro dos departamentos com a análise dos resultados dos alunos e começou a sentir-se a necessidade de termos critérios rigorosos para os começar a avaliar. E então, dentro dos departamentos, começou-se a construir algo para avaliar os alunos, de modo a que existisse alguma uniformidade dentro dos departamentos./<sup>29</sup> (E1)</p>	
	<p>Agora já temos critérios de avaliação do 1º ciclo até ao 9º ano, pois todo este processo foi sendo construído, agora se todos os professores os estão a aplicar corretamente isso aí é difícil de controlar. /<sup>39</sup> (E1)</p>	
	<p>Quanto à “inexistência de instrumentos e indicadores de avaliação por ano/ciclo” isso já existe. /<sup>39</sup> (E3)</p>	
	<p>Quanto à “inexistência de instrumentos e indicadores de avaliação por ano/ciclo” foram tomadas medidas para elaboração conjunta desses instrumentos. /<sup>33</sup> (E4)</p>	
<p><b>T.4 Resultados dos alunos</b></p>	<p>Portanto a partir do momento que se faz, sistematicamente, uma avaliação dos resultados, a partir do processo desencadeado em parte pelo processo de autoavaliação, e que esses resultados melhoram, e esses resultados foram feitos em termos de resultados finais, mas também em termos de ambiente de trabalho, se há uma melhoria nos resultados quer dizer que houve mudança de qualquer coisa dentro da sala de aula. Penso que isto é tudo sistémico e não se pode dissociar umas coisas das outras./<sup>56</sup> (E2)</p>	<p>-Melhoria dos resultados escolares em consequência dos procedimentos de avaliação sistemática dos resultados- consequência da autoavaliação.</p>

	<p>Se o departamento tem de alcançar estes resultados, e em consequência disso tem de fazer isto e aquilo, o professor tem de alterar alguma prática porque senão não consegue depois acompanhar aquilo que é as decisões da escola e do departamento e tudo o mais.<sup>/77</sup> <b>(E1)</b></p>	
	<p>Se agora um professor tem de ter mais cuidado na avaliação é óbvio que tem de levar esse cuidado também para a sala de aula. Apesar da sala de aula estar fechada com o professor, no entanto quando nós modificámos algumas coisas nos critérios e na avaliação o professor no fundo tem de ser arrastado e é obrigado a alterar algumas práticas para conseguir atingir os resultados pretendidos.<sup>/76</sup> <b>(E1)</b></p>	
	<p>Na prática de sala de aula penso que a nível da própria avaliação que os departamentos fazem dos resultados, possivelmente, cada professor, penso eu, que deve ter implementado algumas metodologias e algumas práticas de modo a ultrapassar aquilo que via que não estava bem, porque essa análise era feita disciplina a disciplina.<sup>/11</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>Em termos da prática de sala de aula penso que as melhorias foram feitas sem essa supervisão da sala de aula, porque se melhorámos os resultados é porque alguma coisa foi feita na sala de aula. <b>(E2)</b></p>	<p>Maior centralidade das práticas de sala de aula na melhoria dos resultados - escolares- consequência da AEE.</p>
	<p>Acho que houve um aumento de exigência, pelo menos no meu grupo que é do 3º ciclo, para com os miúdos. Um trabalho mais exigente de modo a que os resultados fossem mais verdadeiros, e isto também se deve aos exames do 9º ano. Nesse ciclo como houve uma maior exigência no português e na matemática todos os outros também aumentaram.<sup>/1</sup> <b>(E3)</b></p>	
	<p>Em resultado disto foram tomadas medidas, mas existem coisas que nos ultrapassam que é a questão dos encarregados de educação, do acompanhamento dos alunos. Não esperamos que lhes ensinem a matemática porque para isso estamos cá nós, mas é no sentido de os acompanharem, motivarem, responsabilizarem e incentivarem a trabalhar, pois só com trabalho e estudando regularmente é que consegue.<sup>/11</sup> <b>(E4)</b></p>	
	<p>Todos estes aspetos que trabalhámos acabam por concorrer para a melhoria da prática sala de aula, pois quando tratamos os resultados isso tem de ter reflexo na sala de aula.<sup>/35</sup> <b>(E4)</b></p>	



	Acho que sim, pois havia metas a atingir e pelo que oiço das pessoas acho que sim. Acho que as pessoas estão mais preocupadas com isso. Antigamente não havia essa preocupação, e hoje já existe essa preocupação, já se dá mais umas fichas aos alunos, já se puxa mais por ele e se chama mais o encarregado de educação. / <sup>33</sup> (E5)	
<b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b>	Não há referências	
<b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b>	(...) podemos dizer que não existe a prática do coordenador de departamento ir assistir às aulas. Não existe nesta escola como não existe em 99% das escolas. / <sup>65</sup> (E1)	-Inexistência de práticas de observação de aulas por parte dos coordenadores de departamento
	Relativamente à “inexistência de ações de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores” essa foi uma das medidas que nunca foi possível concretizar até à data, porque é muito complicado a escola supervisionar as práticas dos professores dentro da sala de aula./ <sup>47</sup> (E2)	
	Quanto à “inexistência de ações de supervisão interna da prática letiva dos professores” isso acho que está igual, porque ninguém vai assistir a aulas de ninguém, nem andam a ver o que nós andamos a fazer. Sei que há escolas que até vão ver os sumários e aqui não existe nada disso./ <sup>17</sup> (E5)	
	Mas, apesar de não existir isso, há cada vez mais um cuidado da parte do coordenador de departamento no sentido de fazer um acompanhamento mais próximo de tudo aquilo que está a ser feito. Porque nalguns departamentos, não em todos, já se partilha a preparação de algumas aulas, já se partilha a realização de testes em comuns, partilha-se muito o acompanhamento, o que estão a fazer, e o que não estão. Este tipo de acompanhamento faz-se./ <sup>66</sup> (E1)	-Supervisão dos coordenadores apenas ao nível do planeamento e acompanhamento de planificações.
Quando as coisas corriam perfeitamente não era necessário isto, embora os departamentos tenham por regra planificarem em conjunto, partilharem materiais, fazem isso tudo./ <sup>51</sup> Mas nalgumas situações isto era feito mesmo como supervisão, ou seja não passava nada sem passar pelo olho da coordenadora. Foi uma forma de supervisão indireta. As medidas foram só estas em termos de planificação e documentação de trabalho com a coordenadora no departamento, dentro da sala de aula nunca foi ninguém trabalhar nem em conjunto, nem supervisionar./ <sup>52</sup> (E2)		

	Em termos de “mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas de sala de aula” como já disse começou a ser feito em termos de planeamento e acompanhamento de planificações e de trabalho./ <sup>58</sup> (E2)	
	Essa atitude dentro de cada grupo existe, mas fora do grupo ninguém está a ver se nós estamos a cumprir ou não. Dentro do grupo isso existe e as pessoas reúnem-se muito para trabalharem os testes e tudo, agora se considerarmos alguém que ande a ver o que é que dentro de cada grupo se faz isso não existe. E dentro da sala de aula isso também não existe. / <sup>18</sup> (E5)	-Ao nível do grupo disciplinar partilha de materiais e preparação conjunta de aulas por alguns docentes.
	O que é que foi feito para resolver esse problema? Por exemplo, situações mais problemáticas de determinadas aulas, que eram discutidas em termos pedagógicos e em termos de escola, então a coordenadora de departamento, para essas situações que geravam alguma problemática, eram planificadas em departamento as aulas em conjunto com os outros professores./ <sup>49</sup> (E2)	-Existência de práticas de supervisão em casos pontuais de necessidade de apoio por parte dos docentes.
	Os testes e as fichas de avaliação eram elaborados em departamento e supervisionados sempre pela coordenadora de departamento. Esta medida era uma forma não direta, de não entrar dentro da sala de aula, mas de supervisionar o trabalho de alguns docentes quando existiam problemas./ <sup>50</sup> (E2)	
	Quanto à “inexistência de ações de supervisão interna da prática letiva dos professores” no meu departamento sei que funciona. Não há observação de aulas pois isso foi só por causa da avaliação do desempenho./ (E3)	-Existência de práticas de supervisão apenas no âmbito da avaliação de desempenho docente.
	Quanto à “inexistência de ações de supervisão interna da prática letiva dos professores” no meu departamento sei que funciona. (...) Agora o que há é uma coisa que não se via há uns tempos, nós, todos os elementos do departamento, no final de cada período, e antes das reuniões de avaliação, nós mostramos as nossas grelhas de avaliação, discutimos as notas, porque houve uma vez uma reclamação de notas e a partir daí passou a existir uma supervisão das avaliações. No meu departamento existe essas atividades de supervisão, mas dos outros não me posso pronunciar./ <sup>38</sup> (E3)	-Supervisão em alguns departamentos da aplicação dos critérios de avaliação.
<b>T.7 Outras mudanças</b>	Não há referências	

**CATEGORIA: U-Mudanças curriculares**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>U.1 Articulação curricular</b>	<p>O mesmo acontece com o pré-escolar e com o 1º ciclo devia de haver ali uma ligação mais estreita. As pessoas que largam os miúdos do pré-escolar devem de ter aquela continuidade no 1º ciclo, e então os conselhos de docentes passaram a integrar todos os docentes que estão em cada uma das escolas com 1º ciclo e pré-escolar. Devem-se fazer planos de atividades com os professores do 1º ciclo e as educadoras.<sup>/63</sup> (E1)</p>	<p>-Promoção de reuniões para articulação entre os docentes do pré-escolar e do 1º ciclo.</p>
	<p>Não tenho conhecimento profundo mas acho que as colegas do pré-escolar e do 1º ciclo fazem essa articulação.<sup>/23</sup> (E4)</p>	
	<p>Também, nesta altura da avaliação externa, chegámos à conclusão que não fazíamos a articulação entre o 1º ciclo e o 2º ciclo. E que era pouco demais o diretor de turma do 2º ciclo limitar-se a olhar para uma ficha do 4º ano dos alunos para conseguir analisar os alunos que ia receber. E então pensámos que seria importante nas nossas reuniões de conselho de turma do início do ano, principalmente nesta transição do 4º ano para o 5º ano, terem assento os professores do 4º ano que despejaram aqui os alunos. E então os professores nestas reuniões passaram a estar presentes a partilhar o conhecimento que tinham dos alunos com o novo conselho de turma. Isto tudo foi importante e foram passinhos que foram sendo dados.<sup>/64</sup> (E1)</p>	<p>-Participação no início do ano do letivo dos professores do 4º ano nas reuniões de conselho de turma do 5º ano.</p>
	<p>Porque em relação ao 1º ciclo era onde nós de certa forma tínhamos mais afastamento, mas aí acho que aquilo que as medidas contribuíram mais foi para que a coordenadora do 1º ciclo que transmitiu isso às outras pessoas. Aliás para além da coordenadora do 1º ciclo nós no início reuníamos em simultâneo com os coordenadores de escola.<sup>/6</sup> (E4)</p>	<p>-Promoção de algumas reuniões para articulação entre os docentes da disciplina de matemática 2º ciclo e os docentes do 1º ciclo.</p>
	<p>Agora aquilo que é mais difícil concretizar é com o 1º ciclo, nós reunimos com a coordenadora e existem registos de documentos escritos com as dificuldades que nós encontramos, e a coordenadora referiu que transmitiu a informação e discutiu com as colegas e que havia docentes que já estavam a ter em conta as falhas de pré-requisitos que nós identificámos e a reforçar essas aprendizagens. Isto foi mais incisivo o ano passado e portanto ainda não temos dados sobre o reflexo nos resultados escolares.<sup>/25</sup> (E4)</p>	

<p>Até porque no nosso projeto educativo um dos problemas era a articulação portanto todas as estratégias foram para aí. E no plano atividades foram desencadeadas uma série de atividades precisamente para a articulação porque era um dos problemas do projeto educativo./<sup>62</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Promoção de atividades para articulação entre os docentes dos vários níveis de ensino em consequência do projeto educativo.</p>
<p>Quanto à “articulação entre os docentes” é assim hoje em dia já há uma abertura maior entre nós e a pré e o 1º ciclo, mas ainda não há uma abertura muito grande e também não sei porquê./<sup>19</sup> Uma das ações de melhoria ia nesse sentido e existem muitos mais encontros, no início de cada ano, para formar as turmas, dos diretores de turma com os professores das turmas, já existem mais atividades comuns, por exemplo, irem tocar música à escola do 1º ciclo e fazerem teatro. Já existem algumas coisinhas, mas não existe muito. /<sup>20</sup> <b>(E5)</b></p>	
<p>A ação de melhoria que se efetuou no âmbito da “articulação curricular” foi importante ao nível do 2º e 3º ciclo e ainda por cima por causa da aplicação do Plano de Ação da Matemática. E como há o Plano de Ação da Matemática esta correu bem. E esta ação conheço porque é do meu departamento./<sup>22</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Implementação de atividades para articulação curricular dos docentes de Matemática do 2º e 3º ciclo -consequência do Plano de Ação da Matemática.</p>
<p>Nós como semanalmente estamos reunidos com o 3º ciclo estamos permanentemente em articulação./<sup>24</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>Algum efeito este trabalho há-de ter, porque pelo menos serviu para alertar as pessoas para as dificuldades que nós vínhamos a sentir em relação a aprendizagens que os alunos não tinham feito./<sup>7</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Melhor conhecimento das dificuldades dos alunos em consequência das atividades de articulação entre os docentes.</p>
<p>E além dessas aprendizagens não estarem feitas nós em cada disciplina temos uma linguagem própria, e a matemática tem uma linguagem técnica e simbólica importante e que não há de facto continuidade. A linguagem é diferente no 1º ciclo, talvez para simplificar, e depois os miúdos é muito complicado pois a linguagem matemática já é outra e depois eles não associam. Portanto a nossa abordagem junto dos professores do 1º ciclo foi para nós tentarmos perceber como é que eles trabalham, como é que eles fazem. Fizemos duas reuniões o ano passado e este ano ainda não fizemos nenhuma pois as coisas têm estado mais complicadas./<sup>8</sup> <b>(E4)</b></p>	

	<p>Relativamente à “articulação entre os outros docentes e os docentes do pré-escolar e 1º ciclo” as colegas reúnem muito por escola e conseguem trabalhar, nesse momento da AEE não funcionavam tão bem, mas agora por escola já há reuniões para essa articulação. Do primeiro ciclo connosco já há reuniões no final de ano para organização e constituição das turmas e para a passagem da formação dos próprios alunos. Neste aspeto houve melhorias./<sup>36</sup> (E3)</p>	
	<p>Na prestação de serviço educativo sinto melhorias, mas na melhoria das práticas de sala de aula não sei se houve, na minha prática houve melhoria naquilo que eu fiz. No 7º ano há um conhecimento dos alunos e há informações que nos são dadas a nível desse processos de articulação que são úteis e me permitem saber como devo trabalhar com os alunos./<sup>41</sup> (...) No meu departamento a AEE teve importância nestas melhorias, pois nós discutimos isto, nos outros departamentos não sei. /<sup>44</sup> (E3)</p>	
	<p>Em termos dos “procedimentos de articulação e de cooperação entre os docentes”, penso que também foi melhorado, no sentido em que cada departamento analisa os seus resultados e discute-os no conselho pedagógico./<sup>59</sup> (E2)</p>	<p>-Melhorias ao nível da articulação curricular em consequência dos procedimentos de avaliação dos resultados escolares pelos departamentos – no plano da atitude.</p>
	<p>Foram produzidos documentos uniformes a todos os departamentos, portanto isso são procedimentos comuns a partir do momento em que há um documento igual para todos os departamentos, foram definidos também critérios iguais para todos os departamentos. Portanto foram produzidos uma série de procedimentos, e penso que melhorou esta articulação entre os docentes e entre os departamentos./<sup>60</sup> (E2)</p>	
<b>U.2 Contextualização do currículo</b>	Não há referências	
<b>U.3 Outras mudanças</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: V- Mudanças organizacionais

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>V.1 Planeamento e execução da ação educativa</b>	<p>A nível da organização e gestão escolar o projeto curricular de escola e o projeto curricular das turmas era uma obrigação legal e nós tivemos de mexer nisto e portanto eles surgiram das obrigações legais. /<sup>78</sup> (E1)</p>	<p>-Elaboração do projeto curricular de escola e projetos curriculares de turma em consequência</p>

	<p>Ao nível da organização e gestão escolar, neste momento existe um “Projeto Curricular de Escola” e existe o “Projeto Educativo”, neste momento ambos os documentos existem./<sup>52</sup> (E3)</p> <p>Ao nível da organização e gestão escolar as mudanças são só ao nível dos documentos estruturantes da escola, o resto mantêm-se./<sup>63</sup> (E3)</p> <p>Quanto à organização e gestão escolar na ocasião era referido a “inexistência de um projeto curricular de escola” mas isso agora já existe./<sup>38</sup> (E4)</p> <p>Quanto à “inexistência de um Projeto Curricular de Escola” e à “inexistência no PEE de metas claras”, eu acho que estes documentos até estão muito bem elaborados, reformulou-se a seguir à AEE./<sup>26</sup> (E5)</p> <p>As mudanças que se sentem são mais ao nível dos documentos estruturantes da escola, e é claro que esses documentos permitiram que os documentos fossem avaliados e que fossem corrigidas algumas falhas que existiam. Portanto no fim vai tudo cair na qualidade, houve uma melhoria./<sup>8</sup> (E2)</p> <p>E também ao nível do PAA e não se fazia a avaliação do PAA e agora temos outro documento para fazer a avaliação do PAA, e antes não se fazia isso./<sup>26</sup> (E5)</p>	<p>da “obrigação legal” – conformidade institucional.</p> <p>-Conceção de instrumentos de avaliação dos documentos estruturantes – consequência do processo de autoavaliação.</p>
<p><b>V.2 Trabalho colaborativo</b></p>	<p>Mas também há aqui algo que também tem influenciado esta prática, é que nós temos estado envolvidos no plano de ação da matemática e o plano também obriga um bocado a esse tipo de trabalho./<sup>68</sup> E há uma recomendação, não digo que é uma obrigatoriedade, de o departamento reunir com alguma frequência, e para isso há também da minha parte uma cedência no sentido de dar tempo da componente não letiva para as pessoas reunirem. Ora como as pessoas têm atribuído este tempo para reunir significa que têm a obrigatoriedade de reunir. Isto obriga a todas as semanas reunirem, e é o local ideal para partilhar e reunir. O português do ensino básico também acontece um bocado isto. Dá-se a sensação que se fosse atribuída a todos os professores algumas horas da componente não letiva para o “obrigar” a ter reunião é mais simples estarem reunidos e a partilhar. /<sup>69</sup> (E1)</p> <p>Isso nós já fazemos quando discutimos as coisas. Não sei como fazem nos outros departamentos, mas sei que no português eles também já fazem porque vejo as pessoas a trabalharem em conjunto e a prepararem tarefas, que nós também fazemos./<sup>41</sup> (E4)</p>	<p>-Existência de trabalho colaborativo entre alguns docentes em consequência das medidas de colegialidade artificial – pressão institucional</p>

	<p>O departamento de matemática funciona muito bem, pois a coordenadora tem dinamizado muito bem o funcionamento do departamento, também tem a sorte de ter lá algumas pessoas com algum dinamismo, e se calhar é dos departamentos que faz mais um trabalho colaborativo. Não existe a observação mas há uma partilha a nível de departamento e há trabalho feito nesse sentido. Toda a gente sabe o que toda a gente está a fazer, há uma grande partilha de instrumentos de avaliação e de tudo o mais.<sup>67</sup> (E1)</p>	<p>-Existência de práticas de planificação conjunta e de partilha de materiais e instrumentos de avaliação entre alguns docentes.</p>
	<p>A nível da avaliação dos alunos os professores e de matemática não sei se por terem que reunir todas as semanas já fazem instrumentos de avaliação conjuntos porque os vejo a trabalhar. Mas não sei se deriva da avaliação externa, ou não.<sup>24</sup> (E5)</p>	
	<p>Nesta escola tenho sentido que as pessoas colaboram muito umas com as outras e tentam-se ajudar sempre.<sup>22</sup> A nível de conselhos de turma eles são sempre diferentes de uns para os outros e acho que depende do diretor de turma. Se o diretor de turma lhes puser um plano de trabalho entre todos acaba por conseguir que os professores se envolvem, agora se o diretor de turma não puxa mais, acaba por não haver aquela articulação e trabalho cooperativo. Porque muitas vezes não temos tempo, mas se houver alguém a puxar as pessoas estão dispostas a colaborar.<sup>23</sup> (E5)</p>	<p>-Existência a nível dos conselhos de turma de algum trabalho colaborativo e articulação entre os docentes em consequência da liderança do diretor de turma.</p>
	<p>A forma como os professores interagem com a escola melhorou bastante. E houve outros aspetos que melhoraram no funcionamento dos professores.<sup>23</sup> (ND)</p>	<p>-Existência de maior interação entre os docentes.</p>
<p><b>V.3 Formação centrada na escola</b></p>	<p>Ou, de vez em quando, temos a sorte de termos algum docente nos nossos quadros que se disponibiliza e voluntariza, por exemplo, a professora do ensino especial já tem feito algum trabalho nesse sentido, uma colega que tem como interesse a fotografia também já fez uma ação. Mas acaba por ser nestas áreas porque a nível didático e científico a formação requer outro tipo de verbas e não é fácil.<sup>81</sup> E quando falamos em formação a nível científico e didático até mesmo nos centros de formação essas formações eram as que menos havia. Havia mais formações generalistas porque existia dificuldade em formar turmas com um determinado numero suficiente de formandos. <sup>82</sup> (E1)</p>	<p>-Realização de algumas ações pontuais de formação interna dos docentes em áreas alheias às práticas de sala de aula e aos problemas dos alunos.</p>

<p>Em termos do “plano de formação” do pessoal docente não vejo que houvesse alterações. Primeiro, porque a escola nunca fomentou dentro da escola uma formação alargada. Tem sido fomentada uma formação pontual, por exemplo, a nível da biblioteca tem havido várias formações em determinadas áreas, foi feita uma formação que decorreu do projeto educativo e do plano de melhorias para as funcionárias./<sup>65</sup> (E2)</p>	
<p>Houve uma ação de fotografia que deu uma colega no ano passado, mas a mim sinceramente não me diz nada uma ação de fotografia, pode ser muito bonito e interessante, mas não tiro partido disso para as minhas aulas./<sup>56</sup> (E3)</p>	
<p>A nível da formação centrada na escola para o pessoal não docente, enquanto coordenador do projeto da saúde promovi duas ações para a limitação e confeções dos alimentos para a cozinha./<sup>54</sup> (E3)</p>	
<p>Quanto à “inexistência de medidas de desenvolvimento profissional dos professores” quanto a ações de formação na escola houve uma colega que fez uma ação de fotografia, mas não implica nada com a prática de sala de aula. E depois há umas ações do centro de formação, mas nós inscrevemo-nos e não há vaga. Sinto que isso não é preocupação da escola, as ações que se fazem são apenas aquelas que são obrigatórias e que há no centro de formação./<sup>29</sup> (E5)</p>	
<p>Agora dizermos assim existe um problema, como por exemplo, a indisciplina e o modo de se tratar desses alunos, que acho que eles precisavam muito, não sinto que aja alguém que avance com isso, apesar de já termos deixado isso várias vezes em ata. /<sup>30</sup> (E5)</p>	
<p>Em termos de formação, nos últimos anos na área da matemática, de facto deve ter sido uma das coisas boas do outro governo foi termos de formação devido ao plano da matemática./<sup>42</sup> A nível de escola nós não sentíamos essa necessidade porque tínhamos sempre muita formação disponível como por exemplo da SPM, da APM. E tínhamos essa diversidade e fazíamos essa formação./<sup>43</sup> (E4)</p>	<p>-Existência de algumas ações de formação no âmbito do plano da matemática e das suas associações de professores.</p>
<p>Depois, como temos o centro de formação aqui ao pé, faz-se é o levantamento das necessidades e enviasse para o centro de formação, que como está sem dinheiro as formações não tem sido concretizadas a não ser aquelas que são financiadas pelos fundos do QREN./<sup>66</sup> (E2)</p>	<p>-Envio do levantamento das necessidades de formação para o centro de formação da região.</p>



<b>V.4 Estrutura organizativa/ Procedimentos organizativos</b>	<p>Há uma coisa que eu acho que é muito importante, a partir deste processo ou a partir da primeira avaliação externa, a escola no seu todo começou a questionar muito mais a avaliação que faz aos alunos. Podemos dizer que a avaliação dos alunos era um processo que estava muito fechado, tanto ao nível dos professores, como ao nível de cada um dos departamentos. Poderia haver alguma pequena reflexão em termos dos departamentos, provavelmente, cada um dos departamentos fechado sobre si próprio fazia alguma análise acerca dos resultados, mas cada um dos departamentos por si. E a partir daí, começou a haver uma preocupação e, começamos a ver a avaliação em termos globais do agrupamento./<sup>24</sup> (E1)</p>	<p>-Implementação de procedimentos sistemáticos e estruturados de análise dos resultados escolares pelas diferentes estruturas e órgãos da escola.</p>
	<p>Apesar de isto ter ido aos pouquinhos porque, até se conseguir integrar todas as pessoas nesta análise, também não é fácil. E começou a surgir, com cada um dos departamentos a fazer, cada vez mais, uma análise mais rigorosa aos seus resultados. Começamos a levar essas análises para os departamentos, e depois os departamentos para discussão no conselho pedagógico. Portanto a análise, que estava fechada em cada um dos departamentos, começou a ser tornada pública./<sup>25</sup> (E1)</p>	
	<p>Começámos a mostrar os resultados à escola e, através do conselho pedagógico, começámos a mostrar os resultados aos professores todos. Todos os departamentos começaram a ter este tipo de política e a escola, o agrupamento na sua globalidade, começou a ter uma noção diferente de como estávamos a avaliar os alunos, o que não acontecia antes./<sup>26</sup> (E1)</p>	
	<p>Prática de avaliação dos resultados, que era uma coisa que não existia, e comparação dos resultados com as avaliações externas dos alunos, e o próprio ambiente de trabalho das turmas. (...) Nesta altura já não é o grupo de autoavaliação que faz esse levantamento e essa análise, mas é cada departamento que avalia esses resultados, nos vários períodos, produz relatórios que são discutidos depois em sede de conselho pedagógico e em sede de departamento. Antes da avaliação externa nós não tínhamos estas práticas, e associo-as à avaliação externa, porque isto foi um dos pontos fracos apontados como forma de melhorar./<sup>5</sup> (E2)</p>	

<p>Começámos a ver o que tínhamos de fazer aqui e o que tínhamos de alterar. Porque durante muitos anos nós terminávamos os períodos, e as reuniões de avaliação, e eu fazia assim uma análise muito superficial do sucesso e do insucesso, agora são análises muito mais elaboradas e organizadas./<sup>27</sup> (E1)</p>	
<p>Os “resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade” porque passaram a ser discutidos e a serem analisados e a serem produzidos relatórios e documentos e definidas estratégias para melhorar os resultados./<sup>57</sup> (E2)</p>	
<p>Quanto à “difusão regular e sistemática de informação a toda a comunidade educativo”, isso ainda não existe. Aquilo que existe regular é a informação em termos de avaliação dos alunos. A análise dos resultados alunos isso continua a existir, está muito bem feito, mas é discutível, mas está feito, mas exclusivamente a análise dos resultados dos alunos./<sup>26</sup> (E3)</p>	
<p>Acho que há coisas que têm melhorado, por exemplo no aspeto dos resultados, acho que sim. Acho que as pessoas dão muito mais atenção. E nós até, neste ano letivo dentro do departamento, começámos assim de uma forma mais ou menos informal e individual e depois criei um grupo de trabalho dentro do departamento para fazer o tratamento dos resultados todos, e fizemos desde o 1º ciclo e começámos logo a fazer na transição para vermos a diferença dos resultados em termos de resultados finais dos alunos, sobretudo na transição do 4º para o 5º ano, do 6º ano para o 7º que é onde são as maiores quedas. E começámos a fazer isso e depois discutimos no conselho pedagógico e foi divulgado a toda a escola./<sup>10</sup> (E4)</p>	
<p>E aqui há um trabalho meritório da parte dos departamentos e o processo ainda se está a construir. Por exemplo, até ao final do ano anterior cada departamento chegava-se ao final do ano e apresentava em conselho pedagógico um relatório em modelo próprio com as avaliações das disciplinas do seu departamento, nós neste momento até já conseguimos uniformizar essa apresentação. Todos os departamentos já têm o mesmo tipo de apresentação, e a metodologia é toda a mesma. /<sup>41</sup> (E1)</p>	<p>-Uniformização dos procedimentos de apresentação e organização da informação – consequência da AEE.</p>

<p>Foram produzidos documentos uniformes a todos os departamentos, portanto isso são procedimentos comuns a partir do momento em que há um documento igual para todos os departamentos, foram definidos também critérios iguais para todos os departamentos. Portanto foram produzidos uma série de procedimentos, e penso que melhorou esta articulação entre os docentes e entre os departamentos./<sup>60</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>O trabalho que nós temos vindo a fazer, e o meu pessoalmente e como coordenadora de departamento, sempre fizemos isso, a única diferença foi que passámos a formalizar mais as coisas, mas tudo aquilo já nós fazíamos. É mais em termos de registar as coisas./<sup>1</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>Houve aspetos em termos organizacionais que melhoraram, por exemplo em termos de funcionamento dos próprios departamentos, os departamentos foram obrigados a ter muito mais atenção com matrizes, com grelhas. Associo esta mudança à avaliação externa porque internamente falava-se disto e não houve nenhuma alteração em termos desses documentos, mas a inspeção disse isto é assim, e as coisas, infelizmente, só funcionam assim./<sup>3</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Se calhar, a articulação era algo complicado mas, a partir de determinada altura, entendemos que, no 2º e no 3º ciclo, devíamos criar departamentos que envolvessem todas as pessoas. Recordo-me que nós chegámos a ter um departamento de Línguas no 2º ciclo, e outro departamento de Línguas no 3º ciclo. Vai havendo mudanças e a escola se não estiver parada vai-se apercebendo da necessidade de mudar. E foi uma necessidade, nós em determinada altura vimos que aquilo já não fazia sentido e que, se calhar, o passo seria criar um departamento de todos os professores de Matemática e um departamento de todos os professores de Línguas. Isto foi um passo importante e este passo deve ter acontecido por volta da avaliação externa. /<sup>62</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Criação de departamentos curriculares englobando os docentes do 2º e 3º ciclo.</p>

	<p>No que se refere à “coordenação pedagógica localizada nos grupos disciplinares, não obstante a existência dos departamentos”, o departamento neste momento é sentido. Nós no nosso departamento somos treze logo é fácil trabalharmos em departamento e não sentimos aquela história do grupo. Sei que o grupo de educação física, por exemplo, sente a necessidade de trabalhar em grupo, pois o departamento é muito grande e muito diferente, pois tem o ensino especial, a educação visual e tecnológica, a educação física são todos de expressões, mas as valências são muito diferentes. /<sup>40</sup> (E3)</p>	<p>-Reorganização do funcionamento de alguns departamentos por grupos disciplinares.</p>
	<p>Em termos da AEE houve aspetos que também foi muito importante que eles fossem abordados, por exemplo falou-se em conselho de turma que tem a ver com os funcionários, que tem a ver com o nosso cumprimento, enquanto docentes, de uma coisa tão simples como horários, para o qual eu enquanto presidente do conselho também já tinha alertado o diretor, porque infelizmente há muita gente que não cumpre nem o toque de entrada nem o toque de saída que é um quarto de hora vinte minutos antes./<sup>2</sup> (E3)</p>	<p>-Interiorização pelos docentes e funcionários da importância de cumprimentos dos horários letivos – consequência da AEE.</p>
	<p>E já foram feitas algumas alterações a nível de trabalho. Algumas medidas têm sido aceites, outras a nível de trabalho mais interno, sabe que é difícil de conciliar tudo, pois cada cabeça sua sentença, como por exemplo, o tentar fazer a organização do trabalho de grupo. Agora a nível de trabalho alterações para melhorar o serviço isso realmente tem sido implementado e realmente em certos sectores tem estado a melhorar. /<sup>16</sup> (ND)</p>	<p>-Alterações a nível do funcionamento de alguns serviços da escola.</p>
	<p>Foram feitas mais, se calhar, atividades a nível de escola./<sup>22</sup> (ND)</p>	<p>-Realização de mais atividades a nível da escola.</p>
<p><b>V.5 Outras mudanças</b></p>	<p>Outras mudanças, agora assim que me lembre, não encontro./<sup>70</sup> (E2)</p>	<p>-Não se verificam outras mudanças</p>

## **APÊNDICE X**

### **Escola AG3 – Categorização dos dados da análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal**

**Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores**

**Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento**

**CATEGORIA: A-Conceções sobre a AEE**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>A.1 Melhoria da escola</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>A.3 Concorrência entre as escolas</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>A.4 Assegura a legitimidade social da escola</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: B-Conceções sobre a Autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>B.1 Melhoria da escola</b>	-Instrumento para a melhoria através da participação de toda a comunidade.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>B.2 Conhecimento da escola</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>B.3 Conformidade institucional</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>B.4 Processo de responsabilização dos atores (controlo e prestação de contas)</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>B.5 Procura de legitimidade social da escola</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não se identificaram indicadores		

## A utilização dos resultados da AEE

### CATEGORIA: J-Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>J.2 Medidas adotadas na organização e gestão</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>J.3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação</b>	-Conceção e implementação do processo de autoavaliação após a AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	Não se identificaram indicadores.		
<b>K.2 Motivos da decisão</b>	-Responder à obrigatoriedade legal e normativa focada pela AEE- pressão institucional para a conformidade.	<b>E1</b>	<b>4</b>
	-Responder aos pontos fracos do relatório da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Responder aos pontos fracos em termos de resultados escolares apontados no relatório da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Frequência de ações de sensibilização acerca da avaliação das escolas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão (legitimação)</b>	Não se identificaram indicadores.		

### CATEGORIA: L-A Equipa de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	Não se identificaram indicadores		

<b>L.2 Composição da equipa</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	-Reunião geral de professores para divulgação do processo de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Promoção do interesse dos docentes pela autoavaliação da escola através do seu questionamento.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Divulgação do processo no Conselho Geral e Conselho Pedagógico.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Partilha de indicadores nos departamentos.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Aplicação de pré-teste dos indicadores a uma amostra da comunidade escolar.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Papel de orientação e mediação por parte da equipa relativamente aos outros docentes.	<b>E1, E3</b>	<b>2</b>
	-Interrupção dos trabalhos da equipa no presente ano letivo face à expectativa do processo agregação de escolas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>L.5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>L.6 Formação</b>	-Autoformação por parte dos diversos elementos da equipa.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>L.7 Motivação/satisfação</b>	-Desmotivação da equipa face à falta de interesse dos docentes para com o processo de autoavaliação.	<b>E1, E3</b>	<b>3</b>

**CATEGORIA: M-Os domínios e os campos de análise da autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	-Adoção do modelo IIE (2007- 1ª fase) por influência da IGE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Adoção da prática (2008- 2ª fase) por isomorfismo com o modelo CAF por influência da formação específica proporcionada pela DREA.	<b>E1</b>	<b>1</b>



	-Indicadores objeto da avaliação (modelo CAF) definidos conjuntamente pelas escolas na formação da DREA.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>M.2 Influência da AEE</b>	-Influência do quadro de referência da AEE na seleção dos indicadores da autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha – dinâmicas de implementação e sustentação</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: N-Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>N.1 Órgãos e estruturas envolvidos</b>	-Divulgação pela equipa dos objetivos do processo de autoavaliação em reunião de Conselho Pedagógico e Conselho Geral.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Partilha de indicadores do modelo CAF nos departamentos.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Divulgação pela equipa do relatório de autoavaliação em reunião de conselho geral e conselho pedagógico.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Envio do relatório de autoavaliação às associações de pais.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Envio do relatório de autoavaliação aos departamentos.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Elaboração pelos docentes nos diversos departamentos de propostas para o plano de melhorias.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Falta de valorização do processo de autoavaliação por parte do Conselho Geral.	<b>E1</b>	<b>1</b>

<b>N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, receptividade, cumprimento, resistência)</b>	-Participação setorial e pontual de alguns docentes no processo.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Desinteresse da generalidade dos docentes pelo processo de autoavaliação.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Habituação dos docentes aos procedimentos do processo de autoavaliação.	<b>E2, E3, E4</b>	<b>3</b>

**CATEGORIA: O-Facilidades/constrangimentos ao processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>O.1 Fatores internos facilitadores</b>	-Constatação por parte dos docentes da utilidade da organização e estruturação da informação.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>O.2 Fatores externos facilitadores</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>O.3 Constrangimentos internos</b>	-Falta de uma cultura de avaliação por parte dos docentes.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Exigências e pressões do trabalho docente como fator limitativo da disponibilidade dos docentes para a autoavaliação.	<b>E3, E4</b>	<b>3</b>
	-Falta habitus por parte do pessoal docente para a reflexão-ritualização e conformidade nos processos de reflexão	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
	-A simultaneidade com o processo de avaliação de desempenho docente e conseqüente resistência dos docentes.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Falta de formação específica em avaliação de escolas por parte dos elementos da equipa.	<b>E1, E3</b>	<b>2</b>
	-Falta de valorização do processo de autoavaliação por parte das lideranças.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Desinteresse dos docentes relativamente ao processo de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>O.4 Constrangimentos externos</b>	-A adaptação da escola às exigências do ambiente institucional – processo de agregação de escolas	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Inexistência de crédito horário para trabalho de alguns docentes da equipa.	<b>E1</b>	<b>1</b>

## Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: P-Interpretação dos resultados do Relatório da Autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>P.1 Permite a melhoria das práticas de sala de aula</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>P.2 Permite a melhoria da gestão organizacional</b>	-Promoção de melhorias ao nível dos procedimentos de avaliação sistemática dos resultados escolares e da fixação de metas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Promoção de melhorias ao nível da produção de instrumentos para avaliação dos documentos estruturantes.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Elaboração do PEE com base nos resultados da autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>P.3 Permite preparação para a Avaliação Externa</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>P.4 Permite a melhoria da credibilidade da escola/agrupamento</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>P.5 Questionamento sobre o seu valor e sentido (ritual de legitimação da eficiência da escola)</b>	Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA: Q-Reflexão sobre os resultados

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>Q.1 Divulgação dos resultados da autoavaliação</b>	-Divulgação dos resultados da autoavaliação em reunião dos diversos órgãos da escola e envio do relatório aos departamentos e associações de pais.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Discussão nos departamentos dos resultados da autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Existência de um débil compromisso por parte das lideranças (conselho pedagógico) relativamente aos resultados da autoavaliação e aos planos de melhoria.	<b>Todos</b>	<b>1</b>
<b>Q.2 Principais utilizadores dos resultados</b>	-Desinteresse dos docentes relativamente aos resultados da autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA: R-Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria</b>	-PEE como plano de melhoria face aos resultados da autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Falta de compromisso e responsabilização por parte dos docentes relativamente às ações implementadas- caráter simbólico e de ritualização dos planos de melhoria	<b>Todos</b>	<b>1</b>
<b>R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.6 Os resultados dos planos de melhoria</b>	-“Mostra” à comunidade no sentido da conformidade institucional.	<b>Todos</b>	<b>1</b>

**Mudanças sentidas na escola**

**CATEGORIA: S-Mudanças no processo de autoavaliação**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	-Implementação de procedimentos estruturados de recolha de informação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Desenvolvimento de instrumentos de recolha de informação que possibilitam a reflexão estruturada e discussão por parte do Conselho Pedagógico.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Difusão de informação para elaboração de planos de ação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b>	-Implementação do modelo CAF em consequência da formação da DREA	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Adaptação dos indicadores da CAF ao quadro de referência do modelo da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>S.3 Participação dos atores no processo de autoavaliação</b>	-Interiorização pelos docentes dos procedimentos do processo de autoavaliação.	<b>E2, E3, E4</b>	<b>3</b>
	-Participação setorial e pontual de alguns docentes no processo.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Influência da AEE (2º ciclo) na interiorização pelos atores da necessidade do processo de autoavaliação- construção de <i>mitos racionais</i> .	<b>E1, E2, E4</b>	<b>3</b>

<b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b>	-Resistência à implementação de mecanismos de acompanhamento e supervisão da prática letiva	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Existência de práticas de planificação conjunta entre os docentes.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Existência de práticas de produção conjunta e de partilha de materiais entre alguns docentes.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Reconhecimento da importância da supervisão na perspetiva do desenvolvimento profissional.	<b>E3</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA: U-Mudanças curriculares**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>U.1 Articulação curricular</b>	-Implementação de procedimentos internos de articulação entre os docentes dos vários níveis de ensino - em conformidade com a AEE.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>4</b>
	-Melhor conhecimento dos alunos em consequência das medidas de articulação curricular.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>U.2 Contextualização do currículo</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: V-Mudanças organizacionais**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>V.1 Planejamento e execução da ação educativa(PEE, PC, PAA, RI)</b>	-Conceção de instrumentos de avaliação dos documentos estruturantes -consequência do processo de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Implementação de práticas de avaliação sistemática dos resultados de fixação de metas e objetivos - consequência do processo de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Elaboração do projeto educativo e do projeto curricular do agrupamento.	<b>Todos</b>	<b>6</b>
<b>V.2 Trabalho colaborativo</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>V.4 Envolvimento dos pais na vida da escola</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>V.5 Estruturas organizativas/ Procedimentos organizativos</b>	-Uniformização dos procedimentos de recolha e sistematização de informação sobre os resultados escolares.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Difusão regular e sistemática de informação aos encarregados de educação através da utilização da plataforma moodle.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Reorganização do funcionamento dos departamentos através das reuniões com os representantes de grupo.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>V.6 Procedimentos administrativos</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: W-Agentes indutores das mudanças**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>W.1 A AEE</b>	-Conceção e implementação da autoavaliação em conformidade com o relatório da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>W.2 A Autoavaliação</b>	-Indutora da conceção de instrumentos para avaliação dos documentos estruturantes.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Implementação de práticas uniformizadas de avaliação sistemática dos resultados escolares.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
<b>W.3 A concorrência entre as escolas</b>	Não se identificaram indicadores		

<b>W.4 Os rankings dos resultados escolares</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>W.5 Fatores internos</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: X-Motivos indutores da decisão de mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>X.1 Conformidade Institucional</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>X.2 Procura da legitimidade social da escola</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>X.3 Melhoria dos resultados dos alunos</b>	-Melhoria dos resultados escolares como objetivo da implementação do processo da autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>X.4 Melhoria dos processos de ensino</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>X.5 Melhoria das estruturas organizativas</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: Y-Constrangimentos à mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>Y.1 Internos</b>	-A ausência de uma cultura de avaliação por parte dos docentes.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-A lógica da confiança e boa-fé inerente à classe docente.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-A dimensão dos departamentos dificulta a reflexão e a discussão de cariz pedagógico.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Ausência de formação centrada nas necessidades da escola.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Ausência de uma visão de longo prazo para o agrupamento.	<b>Todos</b>	<b>1</b>
<b>Y.2 Externos</b>	-A expectativa de agregação da escola e a adaptação forçada à nova realidade.	<b>E1</b>	<b>1</b>

## **APÊNDICE Y**

**Escola AG3 – Análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal**



## Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias

### Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

#### CATEGORIA A-Conceções sobre a AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
A.1 Melhoria da escola	Não há referências	
A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)	Não há referências	
A.3 Concorrência entre as escolas	Não há referências	
A.4 Assegura a legitimidade social da escola	Não há referências	
A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem	Não há referências	
A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores	Não há referências	

#### CATEGORIA B- Conceções sobre a Autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
B.1 Melhoria da escola	A autoavaliação é importante pois as escolas têm de saber como andam, só a partir de um processo de autoavaliação é que as pessoas sabem se estão no caminho certo e se precisam de melhorar ou não. É uma forma de toda a comunidade contribuir para essa melhoria é um processo participativo para toda a comunidade. / <sup>7</sup> (E4)	-Instrumento para a melhoria através da participação de toda a comunidade.
B.2 Conhecimento da escola	Não há referências	
B.3 Conformidade institucional	Não há referências	
B.4 Processo de responsabilização dos atores	Não há referências	
B.5 Procura de legitimidade social da escola	Não há referências	

<b>B.6</b> Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem	Não há referências	
<b>B.7</b> Processo sem relevância para a generalidade dos atores	Não há referências	

## A utilização dos resultados da AEE

### CATEGORIA J-Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>J.1</b> Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo	Não há referências	
<b>J.2</b> Medidas adotadas na organização e gestão	Não há referências	
<b>J 3</b> Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação	A AEE induziu-nos a desenvolver o processo de autoavaliação tendo em conta a melhoria das práticas e também dada a nossa preocupação com os resultados escolares. Penso que estas duas vertentes estão presentes, pois não se podem dissociar uma da outra, pois a melhoria das práticas leva à melhoria dos resultados escolares. / <sup>33</sup> (E1)	-Conceção e implementação do processo de autoavaliação após a AEE.

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>K.1</b> Iniciativa da decisão	Não há referências	
<b>K.2</b> Motivos da decisão	Os motivos que nos levaram a iniciar a autoavaliação foram, em primeiro lugar uma avaliação externa que tivemos que nos alertou nesse aspeto porque até à data não era uma prática do agrupamento, a partir dessa avaliação externa ficámos sensibilizados para tal. Estou a referir-me à avaliação externa que a IGE fez às escolas, que nos alertaram para este processo de autoavaliação que é obrigatório por lei. <sup>1</sup> (E1) Na ocasião de início da autoavaliação foi para dar resposta à solicitação da IGE, / <sup>3</sup> (E1) (...) nessa ocasião também concluímos que era uma mais-valia para as escolas fazerem o seu processo de autoavaliação. Mas não foi, em princípio, por uma necessidade que a escola achasse que se fizesse a autoavaliação iria resolver X problemas, mas foi uma consequência da obrigatoriedade da avaliação da escola. <sup>4</sup> (E1) Quando tomamos conhecimento que era obrigatório fazer a autoavaliação das escolas e que era um processo que tinha de	-Responder à obrigatoriedade legal e normativa focada pela AEE.

	ser feito, com certeza que ficámos sensibilizados para a mais-valia que isso teria para a escola. Acho que as duas coisas estão interligadas e não se podem dissociar uma da outra. / <sup>5</sup> (E1)	
	E foi também para dar respostas aos pontos a melhorar apontados pela AEE no conjunto. Sentimos essa necessidade de dar resposta. / <sup>6</sup> (E1)	-Responder aos pontos fracos do relatório da AEE.
	A AEE induziu-nos a desenvolver o processo de autoavaliação tendo em conta a melhoria das práticas e também dada a nossa preocupação com os resultados escolares. Penso que estas duas vertentes estão presentes, pois não se podem dissociar uma da outra, pois a melhoria das práticas leva à melhoria dos resultados escolares. / <sup>33</sup> (E1)	-Responder aos pontos fracos em termos de resultados escolares apontados no relatório da AEE.
	Nós na ocasião estávamos a iniciar o processo, devido a formações encontros e sensibilizações para a avaliação da escola em que na ocasião participámos. / <sup>2</sup> (E1)	-Frequência de ações de sensibilização acerca da avaliação das escolas.
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	Não há referências	

### CATEGORIA L-A Equipa de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	Não há referências	
<b>L.2 Composição da equipa</b>	Não há referências	
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	No início fizemos uma reunião geral apresentando o processo de autoavaliação, também fomos aos Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral logo no início do processo. / <sup>41</sup> (E1)	-Reunião geral de professores para divulgação do processo de autoavaliação.
	E fizemos a escola questionar-se sobre o processo de autoavaliação, pois colocámos uns pontos de interrogação por toda a escola que ninguém sabia o que se queria. As pessoas começaram a questionar o que se pretendia com aquilo. Colocámos umas frases para levar as pessoas a refletirem e foi a partir daí que o processo se desencadeou. Depois fizemos a divulgação e a apresentação. / <sup>42</sup> (E2)	-Promoção do interesse dos docentes pela autoavaliação da escola através do seu questionamento.
	(...) também fomos aos Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral logo no início do processo. / <sup>41</sup> (E1)	-Divulgação do processo no Conselho Geral e Conselho Pedagógico.
	A nível de todos os departamentos efetuamos uma partilha dos indicadores, / <sup>21</sup> (E1)	-Partilha de indicadores nos departamentos.
	(...) e depois fizemos um pré teste, em que selecionámos um amostra significativa (professores, funcionários e alunos), a qual preencheu esses indicadores e tivemos o feedback deles relativamente aos mesmos. De todas as sugestões que nos chegaram nós alterámos o questionário que iríamos produzir. / <sup>22</sup> (E1)	-Aplicação de pré-teste dos indicadores a uma amostra da comunidade escolar.
	A equipa neste processo teve uma postura mais de mediação e de orientação./ <sup>35</sup> Todas as propostas que vieram para o plano de melhorias foram dadas pelos departamentos à equipa. Não foi a equipa que traçou as atividades que tinham de ser realizadas para melhorar os pontos mais fracos, mas sim os próprios departamentos. Portanto a equipa deu-lhes a orientação e eles	-Papel de orientação e mediação por parte da equipa relativamente aos outros docentes.

	tiveram a participação ativa. / <sup>36</sup> (E1) Digamos que a equipa fomentava que as coisas acontecessem e que cada departamento fizesse a sua reflexão e as suas sugestões. / <sup>37</sup> (E3)	
	Até ao ano passado sim desenvolvíamos o nosso plano de trabalho de uma forma contínua e sistemática. Este ano não para já porque terminámos o ciclo de autoavaliação e o iniciar um novo ciclo implicava auscultar a população toda de modo a efetuar um novo diagnóstico. Depois como estamos em véspera de fazer um novo agrupamento não valia a pena estarmos a fazer um diagnóstico deste agrupamento pois a realidade depois será outra. Daqui a dois meses ou três temos mais 300 alunos de uma realidade diferente da nossa. Pelo que se teria de iniciar de novo o processo, e então estamos à espera que o nosso governo no diga o que nos vai acontecer. / <sup>29</sup> (E1)	-Interrupção dos trabalhos da equipa no presente ano letivo face à expectativa do processo agregação de escolas.
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	Não há referências	
<b>L.5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas</b>	Não há referências	
<b>L.6 Formação</b>	Até porque é uma área em que não tinha formação e que é muito abrangente, pelo que para tentar perceber se o que estávamos a discutir se inseria dentro daquele domínio eu tinha que me documentar. / <sup>48</sup> (E3)	-Autoformação por parte dos diversos elementos da equipa.
<b>L.7 Motivação/satisfação</b>	E às vezes também é doloroso por estas coisas, pois queremos que o processo avance e por vezes não é possível, mas nós vamos aprendendo aos poucos e poucos a lidar com eles. Porque se queremos de fato uma escola onde nos venhamos a sentir bem e que venha a refletir aquilo que nós queremos e aquilo que nós temos como ideal, temos de o fazer embora seja difícil. / <sup>10</sup> (E3) Existem processos que são gratificantes e conseguimos aos poucos e poucos ver que existem pequenos indícios e que é fácil e se constroem caminhos. Este caminho não tem sido construído com facilidade, tem sido um caminho sinuoso. / <sup>12</sup> (E3) Relativamente à avaliação do PEE este ano existe a avaliação anual, mas alguém vai ter de fazer essa avaliação, pois isso é uma competência do Conselho Geral, nós equipa é que nos disponibilizámos nos outros anos para tal. Este ano alguém terá de fazer a avaliação anual. / <sup>30</sup> (E1) [A equipa salienta que foram feitas algumas coisas através dos planos de melhoria mas não era o que esperavam como recompensa para o trabalho realizado./ <sup>58</sup> ](notas de campo da investigadora)	-Desmotivação da equipa face à falta de interesse dos docentes para com o processo de autoavaliação.

### CATEGORIA M-Os domínios e os campos de análise da autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	Todo este processo da autoavaliação partiu de nós. Fomos nós que fomos procurando ninguém de fora nos ensinou como se fazia a autoavaliação. E em 2006/2007 foi a própria IGE que nos sugeriu o processo do Vítor Alaíz e nós tendo em conta as áreas e dimensões selecionadas procuramos estruturar o nosso processo. / <sup>17</sup> (E1)	-Adoção do modelo IIE (2007- 1ª fase) por influência da IGE.

	Entretanto em 2007 a própria Direção Regional fomentou a aplicação da CAF e fez formação e sensibilizações em que nós fomos, e incentivou as escolas a utilizar esse instrumento que se aplicava à administração pública. Mas houve um organismo que adaptou esse modelo às escolas. E foi a partir daí que penso todas as escolas utilizam esses modelo, umas utilizam como nós, através dos seus próprios recursos, outras através da contratação de empresas de consultadoria./ <sup>19</sup> (E1)	-Adoção da prática (2008- 2ª fase) por isomorfismo com o modelo CAF por influência da formação específica proporcionada pela DREA.
	Os indicadores foram construídos nessa formação através do intercâmbio das várias escolas do Alentejo e da experiência que cada escola tinha. Depois nós adaptámos os indicadores ao nosso contexto, pois achámos que eles se adaptavam à nossa realidade./ <sup>20</sup> (E1)	-Indicadores objeto da avaliação (modelo CAF) definidos conjuntamente pelas escolas na formação da DREA.
<b>M.2 Influência da AEE</b>	É claro que nós tivemos em conta os indicadores da AEE seria incorreto se disséssemos que não. Nós quando temos uma avaliação externa somos avaliados tendo em conta essas dimensões. Construímos os nossos indicadores tendo em conta o contexto do agrupamento, mas tivemos em conta as dimensões da AEE. / <sup>32</sup> (E1)	-Influência do quadro de referência da AEE na seleção dos indicadores da autoavaliação.
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha</b>	Não há referências	
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	Não há referências	
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	Não há referências	
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	Não há referências	

### CATEGORIA N-Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>N.1 Órgãos e estruturas envolvidos</b>	No início fizemos uma reunião geral apresentando o processo de autoavaliação, também fomos aos Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral logo no início do processo. / <sup>41</sup> (E1)	-Divulgação pela equipa dos objetivos do processo de autoavaliação em reunião de Conselho Pedagógico e Conselho Geral.
	A nível de todos os departamentos efetuamos uma partilha dos indicadores, / <sup>21</sup> (E1)	-Partilha de indicadores do modelo CAF nos departamentos.
	O relatório de autoavaliação foi apresentado em reunião geral, em conselho pedagógico, em conselho geral e enviamos às associações de pais. Fui fazer a apresentação do relatório ao conselho geral./ <sup>43</sup> Também foi enviado aos departamentos./ <sup>44</sup> (E1)	-Divulgação pela equipa do relatório de autoavaliação em reunião de conselho geral e conselho pedagógico.
	O relatório de autoavaliação (...) enviamos às associações de pais. (...)/ <sup>43</sup> (E1)	-Envio do relatório de autoavaliação às associações de pais.
	O relatório de autoavaliação (...) Também foi enviado aos	-Envio do relatório de

	departamentos. <sup>/44</sup> (E1)	autoavaliação aos departamentos.
	Todas as propostas que vieram para o plano de melhorias foram dadas pelos departamentos à equipa. Não foi a equipa que traçou as atividades que tinham de ser realizadas para melhorar os pontos mais fracos, mas sim os próprios departamentos. Portanto a equipa deu-lhes a orientação e eles tiveram a participação ativa. <sup>/36</sup> (E1)	-Elaboração pelos docentes nos diversos departamentos de propostas para o plano de melhorias.
	Relativamente à participação do Conselho Geral no processo de autoavaliação, o Conselho Geral tem de ter uma participação ativa em todo este processo de autoavaliação. Todos os nossos relatórios vão para o conselho geral para serem discutidos e eles tem de se pronunciar. Na ocasião da anterior avaliação externa ainda estávamos a constituir a equipa, e ainda não existia informação, daí a referência da avaliação externa à participação limitada da Assembleia no processo de autoavaliação. <sup>/31</sup> (E1)	-Falta de valorização do processo de autoavaliação por parte do Conselho Geral.
<b>N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, recetividade, cumprimento, resistência)</b>	Mas sentimos melhorias, apesar de não contarmos com o envolvimento de toda a escola. Houve um envolvimento sectorial e pontual e as melhorias também foram nesse sentido em vez de serem abrangentes e mais visíveis foram mais setoriais. <sup>/13</sup> (E2)	-Participação setorial e pontual de alguns docentes no processo.
	Mas como já referi anteriormente, havia muita dificuldade na adesão às sugestões que a equipa pedia, nomeadamente as reflexões que deveriam ser feitas- e ultimamente vimos que as sugestões já vinham de um modo mais natural e era mais fácil. Isto tem sido um processo que tem vindo a crescer. <sup>/38</sup> (E3)	-Desinteresse da generalidade dos docentes pelo processo de autoavaliação.
	Penso que o ano passado a autoavaliação já estava a ser entendida como uma atividade natural, quando os documentos eram levados aos departamentos e tinham de vir propostas para a equipa, penso que as pessoas já agiam com mais naturalidade e com mais apetência para colaborar. <sup>/34</sup> (E4)	-Habituação dos docentes aos procedimentos do processo de autoavaliação.
	Mas como já referi anteriormente, havia muita dificuldade na adesão às sugestões que a equipa pedia, nomeadamente as reflexões que deveriam ser feitas- e ultimamente vimos que as sugestões já vinham de um modo mais natural e era mais fácil. Isto tem sido um processo que tem vindo a crescer. <sup>/38</sup> (E3)	
	Foi mais no início que tivemos esses constrangimentos, depois as pessoas foram crescendo em termos do processo. <sup>/46</sup> (E2)	

### CATEGORIA O-Facilidades/constrangimentos ao processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>O.1 Fatores internos facilitadores</b>	Até porque a autoavaliação nesta escola é uma prática que já vinha de algum tempo, não num sentido tão abrangente e envolvendo tanta discussão, mas ela existia. Lembro-me de há alguns anos atrás fazer parte de uma equipa em que já se faziam questionários para saber a opinião, organizaram-se indicadores de satisfação da escola e a partir daí foram-se construindo determinados instrumentos da escola. Mas agora as coisas são muito mais organizadas temos tido modelos que nos permitem fazer isso. <sup>/39</sup> Naturalmente todas as estruturas da escola também veem isso mais organizado e estruturado e daí responderem nesse sentido. Mas não tem sido um processo fácil. <sup>/40</sup> (E3)	-Constatação por parte dos docentes da utilidade da organização e estruturação da informação.

<b>O.2 Fatores externos facilitadores</b>	Não há referências	
<b>O.3 Constrangimentos internos</b>	O processo de autoavaliação tem sido um processo difícil, pois todo o processo que leve um conjunto de pessoas a refletir sobre aquilo que fazem e verificarem os aspetos que estão menos bem e a tentarem apontar as estratégias que permitam melhorar, são processos muito dolorosos. Porque é muito bom nós estarmos muito acomodados no nosso cantinho, sem refletir às vezes sobre aquilo que fazemos, e pensando que tudo o que fazemos está muito bem feito, mas quando começam a parecer questionários e resultados é que as pessoas se começam a aperceber que de facto as coisas não estão tão bem. E é a partir daí que estes processos que se vão construir não são nada fáceis. <sup>8</sup> (E3)	-Falta de uma cultura de avaliação por parte dos docentes.
	E não são fáceis porque nós também, no meio de tantas coisas que temos para fazer, disponibilizarmo-nos para refletir sobre estes aspetos e encontrarmos caminhos para a mudança é muito difícil. E eu que estou nesta equipa nem sempre me apetece trabalhar para isto, porque existem outras coisas que, dentro da minha área, me ocupam muito que fazer. <sup>9</sup> (E3)	-Exigências e pressões do trabalho docente como fator limitativo da disponibilidade dos docentes para a autoavaliação.
	(...) Nós temos cada vez mais nos nossos horários cheios da escola, cada vez se pede mais papéis, mais reuniões, as pessoas estão um pouco saturadas, e sempre que se fala que precisamos de tempo para refletir e para ver o que precisamos de fazer, acho que já existe uma decepção muito grande. <sup>50</sup> (E4)	
	Acho que nos falta encontrar espaço em termos de tempo, em termos de disponibilidade mental para refletirmos sobre as coisas. E no caso da autoavaliação os resultados dos questionários traduzem isso, as pessoas respondem eu tenho lá tempo para reunir e refletir sobre isso, com tanta coisa que tenho para fazer. <sup>51</sup> (E4)	-Falta habitus por parte do pessoal docente para a reflexão-ritualização e conformidade nos processos de reflexão
	Apesar de já se ter feito um grande percurso nas questões da autoavaliação, eu acho que ainda há muito pouco o hábito, e tempo provavelmente, para a reflexão. (...) A escola ainda tem pouco o hábito de refletir sobre as coisas. <sup>52</sup> (E4)	
	Algumas coisas fazem-se um bocadinho em cima do joelho, se calhar se houvesse esta dita reflexão, em que aprofundássemos mais as situações, talvez chegássemos a resultados diferentes. E às vezes como é a despachar a primeira solução que nos aparece em mente é a que avançamos e não procuramos chegar a outras que possam ser mais profícuas. <sup>53</sup> (E2)	-A simultaneidade com o processo de avaliação de desempenho docente e consequente resistência dos docentes.
	É de referir que neste processo de autoavaliação, nós [equipa] também tivemos o azar de um momento menos agradável que todas as escolas estiveram a viver face à avaliação de desempenho, em que as pessoas andavam desagradadas, desmotivadas e preocupadas. O ambiente não era o mais desejável e tudo isto coincidiu. Sempre que se propunha às pessoas uma reunião para refletir sobre isto ou aquilo havia resistência. Daí o ter sido também menos apelativo. Foi difícil, houve alguma resistência por parte dos parceiros dado o ambiente que se vivia nas escolas. <sup>11</sup> (E4)	

	<p>Todo este processo da autoavaliação partiu de nós. Fomos nós que fomos procurando ninguém de fora nos ensinou como se fazia a autoavaliação. E em 2006/2007 foi a própria IGE que nos sugeriu o processo do Vítor Alaíz e nós tendo em conta as áreas e dimensões selecionadas procuramos estruturar o nosso processo. /<sup>17</sup> Mas nós sempre o achámos confuso, não era muito simples, nem muito linear./<sup>18</sup>(E1)</p>	-Falta de formação específica em avaliação de escolas por parte dos elementos da equipa.
	<p>Eu tive algumas dificuldades e senti necessidade de formação. Com a introdução do modelo CAF para fazer a autoavaliação eu fui obrigada a ler o que era o modelo e cada um dos critérios e indicadores, para perceber o que era o modelo e o que é que tinha de ser feito para que a escola se pudesse inserir em cada um dos critérios. Tive essa dificuldade, e ao longo do tempo as dificuldades surgiram sempre./<sup>47</sup>(E3)</p>	
	<p>Relativamente à participação do Conselho Geral no processo de autoavaliação, o Conselho Geral tem de ter uma participação ativa em todo este processo de autoavaliação. Todos os nossos relatórios vão para o conselho geral para serem discutidos e eles tem de se pronunciar. Na ocasião da anterior avaliação externa ainda estávamos a constituir a equipa, e ainda não existia informação, daí a referência da avaliação externa à participação limitada da Assembleia no processo de autoavaliação. /<sup>31</sup> (E1)</p>	-Falta de valorização do processo de autoavaliação por parte das lideranças.
	<p>[Esta situação acontece porque a discussão destes assuntos nos diversos órgãos faz parte de uma agenda de trabalhos com outros pontos, sendo que o ponto da autoavaliação é o último a ser abordado. Pelo que os assuntos acabam por ser discutidos de uma forma rápida. Por sua vez, os coordenadores de departamento quando levam os assuntos a reunião do departamento, no sentido de serem elaborados planos de melhoria, acaba por acontecer a mesma situação. /<sup>55</sup>](notas de campo da investigadora)</p>	
	<p>Nós tentámos envolver, agora se eles se envolveram ou não. Nós procurámos lá chegar, mas não sabemos se foi uma atividade biunívoca. (esta afirmação foi da generalidade da equipa) /<sup>45</sup>(E2)</p>	-Desinteresse dos docentes relativamente ao processo de autoavaliação.
<b>O.4 Constrangimentos externos</b>	<p>Até ao ano passado sim desenvolvíamos o nosso plano de trabalho de uma forma contínua e sistemática. Este ano não para já porque terminámos o ciclo de autoavaliação e o iniciar um novo ciclo implicava auscultar a população toda de modo a efetuar um novo diagnóstico. Depois como estamos em véspera de fazer um novo agrupamento não valia a pena estarmos a fazer um diagnóstico deste agrupamento pois a realidade depois será outra. Daqui a dois meses ou três temos mais 300 alunos de uma realidade diferente da nossa. Pelo que se teria de iniciar de novo o processo, e então estamos à espera que o nosso governo no diga o que nos vai acontecer. /<sup>29</sup>(E1)</p>	-A adaptação da escola às exigências do ambiente institucional – processo de agregação de escolas
	<p>A questão do tempo também foi complicada. O Diretor atribuiu horário a algumas pessoas, mas outras pessoas não tinham, o que por vezes se tornava difícil para trabalharmos. É complicado pois só duas ou três podiam. /<sup>49</sup>(E1)</p>	-Inexistência de crédito horário para trabalho de alguns docentes da equipa.



## Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA R-Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria</b>	Quando avaliamos o PEE implicitamente estamos a avaliar o plano de melhorias e quando avaliamos o plano de melhorias, também estamos a avaliar o PEE. / <sup>24</sup> (E1)	-PEE como plano de melhoria face aos resultados da autoavaliação.
	[Apesar dos relatórios da autoavaliação focarem que foram promovidas determinadas ações de melhoria, essas ações foram obtidas através de uma pressão, exercida por parte da equipa, sobre o grupo responsável por cada ação, no sentido de lhes darem os elementos que tinham trabalhado. / <sup>56</sup> ](notas de campo da investigadora)	-Falta de compromisso e responsabilização por parte dos docentes relativamente às ações implementadas- carater simbólico e de ritualização dos planos de melhoria elaborados pelos diversos departamentos.
	Acham que fizeram todos os procedimentos necessários ao desenvolvimento do processo, mas também poderiam ter tido outros procedimentos ao nível de envolvimento do pessoal docente. Não obstante acharem que envolveram o pessoal docente, pois houve a reunião de divulgação dos objetivos da autoavaliação, fizeram chegar o relatório de autoavaliação com os aspetos a melhorar, mas não houve o envolvimento e o sentir pelo pessoal docente quanto à necessidade das ações implementadas. E as ações por parte da equipa saíram forçadas. / <sup>59</sup> ](notas de campo da investigadora)	
<b>R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE</b>	Não há referências	
<b>R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão</b>	Não há referências	
<b>R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula</b>	Não há referências	
<b>R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação</b>	Não há referências	
<b>R.6 Os resultados dos planos de melhoria</b>	[Na opinião da coordenadora da equipa não houve efetivamente uma melhoria substancial resultante de ações de melhoria implementadas. As melhorias são pontuais e não foram as melhorias que a equipa perspetivou como necessárias a nível da prática letiva e dos processos desenvolvidos pela escola. / <sup>57</sup> ](notas de campo da investigadora)	-“Mostra” à comunidade no sentido da conformidade institucional.

## Mudanças sentidas na escola

### CATEGORIA: S-Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	Em termos de recolha de informação, parece-me que houve uma melhoria substancial pois de facto a informação que existia era pouca, e pouco estruturada. Cada um fazia à sua maneira e nem sequer existia um feedback do que estava a ser feito, e nesse aspeto houve uma grande mudança./ <sup>26</sup> (E2)	-Implementação de procedimentos estruturados de recolha de informação.
	Hoje já fazemos cada vez mais para facilitar a informação e a difusão dessa informação e a sua utilização. Hoje já sabemos o que queremos obter em cada momento, que tipo de informação queremos obter, e o que é que daqui retiramos para poder alterar as situações. / <sup>27</sup> (E2)	-Difusão de informação para elaboração de planos de ação.
	Exato e o trabalho da equipa também permitiu que no Conselho Pedagógico esta questão da produção de instrumentos e da informação a obter fosse muito trabalhada, muito discutida e muito refletida. / <sup>28</sup> (E4)	-Desenvolvimento de instrumentos de recolha de informação que possibilitam a reflexão estruturada e discussão por parte do Conselho Pedagógico.
<b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b>	Entretanto em 2007 a própria Direção Regional fomentou a aplicação da CAF e fez formação e sensibilizações em que nós fomos, e incentivou as escolas a utilizar esse instrumento que se aplicava à administração pública. Mas houve um organismo que adaptou esse modelo às escolas. E foi a partir daí que penso todas as escolas utilizam esses modelo, umas utilizam como nós, através dos seus próprios recursos, outras através da contratação de empresas de consultadoria./ <sup>19</sup> (E1)	-Implementação do modelo CAF em consequência da formação da DREA
	É claro que nós tivemos em conta os indicadores da AEE seria incorreto se disséssemos que não. Nós quando temos uma avaliação externa somos avaliados tendo em conta determinadas dimensões, daí que seja natural termos em conta essas dimensões. Construímos os nossos indicadores tendo em conta o contexto do agrupamento, mas tivemos em conta as dimensões da AEE. / <sup>32</sup> (E1)	-Adaptação dos indicadores da CAF ao quadro de referência do modelo da AEE.
<b>S.3 Participação dos atores no processo de autoavaliação</b>	Penso que o ano passado a autoavaliação já estava a ser entendida como uma atividade natural, quando os documentos eram levados aos departamentos e tinham de vir propostas para a equipa, penso que as pessoas já agiam com mais naturalidade e com mais apetência para colaborarem. / <sup>34</sup> (E4)	-Interiorização pelos docentes dos procedimentos do processo de autoavaliação.
	Mas como já referi anteriormente, havia muita dificuldade na adesão às sugestões que a equipa pedia, nomeadamente as reflexões que deveriam ser feitas- e ultimamente vimos que as sugestões já vinham de um modo mais natural e era mais fácil. Isto tem sido um processo que tem vindo a crescer. / <sup>38</sup> (E3)	
	Foi mais no início que tivemos esses constrangimentos, depois as pessoas foram crescendo em termos do processo. / <sup>46</sup> (E2)	
	Mas sentimos melhorias, apesar de não contarmos com o envolvimento de toda a escola. Houve um envolvimento sectorial e pontual e as melhorias também foram nesse sentido em vez de serem abrangentes e mais visíveis foram mais setoriais. / <sup>13</sup> (E2)	-Participação setorial e pontual de alguns docentes no processo.
	Eu acho que sim, até porque nos painéis da AEE as pessoas são questionadas se conhecem a autoavaliação da escola e como	-Influência da AEE (2º ciclo) na interiorização

	participam nela, portanto as pessoas ficaram mais despertas para isso./ <sup>60</sup> (E1)	pelos atores da necessidade do processo de autoavaliação-construção de <i>mitos racionais</i> .
	Inclusivamente foi questionado [ refere-se às questões colocadas pelos avaliadores nos painéis da AEE (2º ciclo)] se os resultados da AEE foram tidos em conta na organização do processo de autoavaliação. Se foram tidos em conta no processo. / <sup>61</sup> (E4)	
	A partir dessa ocasião [ da realização da AEE (2º ciclo)] as pessoas ficaram mais atentas à necessidade de se fazer autoavaliação. / <sup>62</sup> (E2)	
<b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b>	Não há referências	
<b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas

Indicadores	Indicadores	Indicadores
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	Não há referências	
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	Não há referências	
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	Não há referências	
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	Não há referências	
<b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b>	Não há referências	
<b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b>	A nível do acompanhamento e da supervisão da prática letiva dos professores ainda foi feito muito pouco e ainda temos um longo caminho a percorrer. / <sup>68</sup> As pessoas planificam conjuntamente e depois entregam as planificações em departamento, mas dentro da sala de aula propriamente dita não existem procedimentos de acompanhamento./ <sup>69</sup> (E2)	-Existência de práticas de planificação conjunta entre os docentes.
	Existe um ou outro departamento em que os docentes trabalham colaborativamente a produção e a partilha de materiais, nomeadamente a Matemática e o Português. / <sup>70</sup> Acho que é mais em termos organizacionais que se verificam alterações, do que em termos da prática de sala de aula. / <sup>71</sup> (E4)	-Existência de práticas de produção conjunta e de partilha de materiais entre alguns docentes.
	Obviamente que é importante existirem procedimentos de supervisão das práticas de sala de aula, mas as coisas tem de estar mais calmas e as pessoas não pensarem que poderá fazer parte de um processo de avaliação do desempenho./ <sup>72</sup> (E3)	-Resistência à implementação de mecanismos de acompanhamento e supervisão da prática letiva.
	As pessoas têm de sentir que está ali alguém com quem elas possam partilhar, do que estarem a ser observadas e avaliadas por alguém que não tem formação para isso. / <sup>73</sup> (E4)	-Reconhecimento da importância da supervisão na

fazer parte de um processo de avaliação do desempenho./ <sup>72</sup> (E3)	perspetiva do desenvolvimento profissional.
--	---

### CATEGORIA: U-Mudanças curriculares

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>U.1 Articulação curricular</b>	A nível de procedimentos existentes na escola que permitam a articulação entre os outros docentes e os docentes do pré-escolar e do 1º ciclo podemos dizer que melhorou muito. Aliás isso pode constatar-se no nosso PEE e PAA e nos nossos relatórios de autoavaliação. / <sup>63</sup> (E1)	-Implementação de procedimentos internos de articulação entre os docentes dos vários níveis de ensino - em conformidade com a AEE.
	Foram várias medidas que tomámos para isso acontecesse, aliás começa logo por no conselho de docentes estarem os dois níveis representados, o que torna mais profícua a partilha e a discussão de determinadas situações. / <sup>64</sup> (E2)	
	Depois em termos de avaliação dos próprios alunos, no processo de transição sequencial, arranjam estratégias e procedimentos que permitissem irmos seguindo o desenvolvimento dos alunos ao longo dos diferentes níveis de ensino. Para isso contribuíram algumas atividades ao nível do PAA, como a existência de diversas atividades lúdicas e motivacionais e outras de caráter mais formal para que o processo se desenvolva-se. / <sup>65</sup> (E2)	
	Os professores do 4º ano estão sempre presentes na primeira reunião com os diretores de turma do 5º ano. E os professores de Matemática também se articulam com os professores do 4º ano. / <sup>67</sup> (E4)	
	Com isto temos um melhor conhecimento dos alunos e os professores estão mais atentos a determinadas situações, se calhar em termos de resultados podemos não ter tido a melhoria desejável, mas os professores estão mais atentos. / <sup>66</sup> (E1)	-Melhor conhecimento dos alunos em consequência das medidas de articulação curricular.
<b>U.2 Contextualização do currículo</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: V-Mudanças organizacionais

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>V.1 Planeamento e execução da ação educativa(PEE, PC, PAA, RI)</b>	Até a produção de certos documentos estruturantes do agrupamento que nos permitiram fazer uma avaliação mais rigorosa e mais séria dos documentos. Foram criadas fichas, grelhas de avaliação do PEE, do PAA que permitiram avaliar estes instrumentos. / <sup>15</sup> (E1)	-Conceção de instrumentos de avaliação dos documentos estruturantes - consequência do processo de autoavaliação.
	De qualquer modo tem sido um processo positivo, pois certas práticas foram consequência deste processo de autoavaliação. Por exemplo a avaliação sistemática dos resultados, o traçar metas e objetivos, a comparação de resultados. / <sup>14</sup> (E1)	-Implementação de práticas de avaliação sistemática dos resultados de fixação de metas e objetivos - consequência do processo de

		autoavaliação.
	[É referido de modo conjunto] “a inexistência de um Projeto Curricular de escola” e a “inexistência no PEE de metas claras, quantificáveis e avaliáveis” houve mudanças pois o agrupamento já possui um PCA e o PEE tem metas claras, quantificáveis e avaliáveis./ <sup>80</sup> ( <b>Todas</b> )	-Elaboração do projeto educativo e do projeto curricular do agrupamento.
<b>V.2 Trabalho colaborativo</b>	Não há referências	
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	Não há referências	
<b>V.4 Estruturas organizativas/ Procedimentos organizativos</b>	Isso aí foi um salto qualitativo [referindo-se à avaliação dos resultados] desenvolveram-se procedimentos de avaliação que já se faziam, mas cada departamento fazia da sua maneira e agora é muito mais fácil tratar dados que à partida cumprem os mesmos requisitos e que são comparáveis em termos de tratamento. / <sup>16</sup> ( <b>E2</b> )	-Uniformização dos procedimentos de recolha e sistematização de informação sobre os resultados escolares.
	Em termos de recolha de informação, parece-me que houve uma melhoria substancial pois de facto a informação que existia era pouca, e pouco estruturada. Cada um fazia à sua maneira e nem sequer existia um feedback do que estava a ser feito, e nesse aspeto houve uma grande mudança./ <sup>26</sup> ( <b>E2</b> )	
	Relativamente ao primeiro ponto apresentado [Inexistência de mecanismos estruturados que assegurem a difusão regular e sistemática de informação a toda a comunidade] julgo que esse aspeto está ultrapassado, pois com a plataforma moodle o diretor de turma tem a possibilidade de informar de modo regular os EE. / <sup>25</sup> ( <b>E2</b> )	-Difusão regular e sistemática de informação aos encarregados de educação através da utilização da plataforma moodle.
	No nosso departamento, os representantes de grupo vieram aliviar um bocadinho o trabalho pois é um departamento muito grande com vários grupos disciplinares, e é muito difícil discutirem-se as diversas situações de cariz pedagógico no âmbito alargado./ <sup>77</sup> Daí a necessidade de se criarem os grupos em que se reúnem e discutem em grupo as questões importantes. Trazendo depois o contributo das reflexões de grupo ao departamento de modo a ser discutido no departamento e cruzado com os contributos dos outros grupos. / <sup>78</sup> (...)assim já os grupos discutem previamente e a reflexão do seu grupo é partilhada e as coisas já vem organizadas e ponderadas, e deste modo discute-se com mais facilidade. Neste momento podemos dizer que ao nível de departamento já todos nós sabemos da vida de cada grupo disciplinar. / <sup>79</sup> ( <b>E3</b> )	-Reorganização do funcionamento dos departamentos através das reuniões com os representantes de grupo.
<b>V.5 Procedimentos administrativos</b>	Não há referências	

#### CATEGORIA: W-Agentes indutores das mudanças

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>W.1 A AEE</b>	A AEE induziu-nos a desenvolver o processo de autoavaliação tendo em conta a melhoria das práticas e também dada a nossa preocupação com os resultados escolares. Penso que estas duas vertentes estão presentes, pois não se podem dissociar uma da outra, pois a melhoria das práticas leva à melhoria dos resultados escolares. / <sup>33</sup> ( <b>E1</b> )	-Conceção e implementação da autoavaliação em conformidade com o relatório da AEE.
<b>W.2 A Autoavaliação</b>	Até a produção de certos documentos estruturantes do agrupamento que nos permitiram fazer um avaliação mais	-Indutora da conceção de instrumentos para

	rigorosa e mais séria dos documentos. Foram criadas fichas, grelhas de avaliação do PEE, do PAA que permitiram avaliar estes instrumentos. / <sup>15</sup> (E1)	avaliação dos documentos estruturantes.
	Isso aí foi um salto qualitativo [referindo-se à avaliação dos resultados] desenvolveram-se procedimentos de avaliação que já se faziam, mas cada departamento fazia da sua maneira e agora é muito mais fácil tratar dados que à partida cumprem os mesmos requisitos e que são comparáveis em termos de tratamento. / <sup>16</sup> (E2)	-Implementação de práticas uniformizadas de avaliação sistemática dos resultados escolares.
	De qualquer modo tem sido um processo positivo, pois certas práticas foram consequência deste processo de autoavaliação. Por exemplo a avaliação sistemática dos resultados, o traçar metas e objetivos, a comparação de resultados./ <sup>14</sup> (E1)	
<b>W.3 A concorrência entre as escolas</b>	Não há referências	
<b>W.4 Os rankings dos resultados escolares</b>	Não há referências	
<b>W.5 Fatores internos</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: X-Motivos indutores da decisão de mudança

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>X.1 Conformidade Institucional</b>	Não há referências	
<b>X.2 Procura da legitimidade social da escola</b>	Não há referências	
<b>X.3 Melhoria dos resultados dos alunos</b>	A AEE induziu-nos a desenvolver o processo de autoavaliação tendo em conta a melhoria das práticas e também dada a nossa preocupação com os resultados escolares. Penso que estas duas vertentes estão presentes, pois não se podem dissociar uma da outra, pois a melhoria das práticas leva à melhoria dos resultados escolares. / <sup>33</sup> (E1)	-Melhoria dos resultados escolares como objetivo da implementação do processo da autoavaliação.
<b>X.4 Melhoria dos processos de ensino</b>	Não há referências	
<b>X.5 Melhoria das estruturas organizativas</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: Y-Constrangimentos à mudança

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>Y.1 Internos</b>	O processo de avaliação de desempenho veio inquinar esta prática. A observação neste momento é complicada e até conseguirmos colmatar esta dificuldade vai levar tempo, pois neste momento é equiparada a avaliação de desempenho. Mas em termos de desenvolvimento profissional temos muito a aprender uns com os outros, muito mesmo. É pena estarmos aqui uns com os outros e não aprendermos nada. / <sup>74</sup> (E2)	-A ausência de uma cultura de avaliação por parte dos docentes.
	Pois mas aí sabias que ninguém te ia avaliar./ <sup>76</sup> (E1)	
	Mas essa prática de observação eu acho que nós cada vez mais	-A lógica da confiança

	temos medo dela. Eu lembro-me aqui há uns anos atrás, quando iniciei o meu trabalho, e me sentia mais aflita com alguma situação que queria explorar e não conseguia dar a volta, eu pedia a uma colega, que eu achava que podia aprender alguma coisa com ela, se podia ir à minha sala observar no sentido de verificar como é que eu podia resolver a situação. Ela ia sentava-se na sala observava, tirava notas e no final discutíamos, e se fizesses assim acho que aí ias resolver o assunto. Fazíamos isto com uma frequência muito grande e sem qualquer receio. Aprendi mais nesta ocasião do que com todas as teorias das aulas. / <sup>75</sup> (E3)	e boa-fé inerente à classe docente.
	No nosso departamento, os representantes de grupo vieram aliviar um bocadinho o trabalho pois é um departamento muito grande com vários grupos disciplinares, e é muito difícil discutirem-se as diversas situações de cariz pedagógico no âmbito alargado./ <sup>77</sup> (...) No departamento por vezes não se conseguia chegar ao termo da discussão porque cada pessoa tem a sua realidade, e assim já os grupos discutem previamente e a reflexão do seu grupo é partilhada e as coisas já vem organizadas e ponderadas, e deste modo discute-se com mais facilidade. Neste momento podemos dizer que ao nível de departamento já todos nós sabemos da vida de cada grupo disciplinar. / <sup>79</sup> (E3)	-A dimensão dos departamentos dificulta a reflexão e a discussão de cariz pedagógico.
	Relativamente à “identificação nos documentos orientadores de uma visão de escola de longo prazo” [é referido em conjunto] isso agora é do projeto de intervenção do diretor. Ele é que tem de ter essa visão com a qual concorreu à direção. / <sup>81</sup> (Todas)	-Ausência de uma visão de longo prazo para o agrupamento.
	A nível da existência de medidas de desenvolvimento profissional dos docentes nas respetivas áreas científicas e didáticas não existe formação propriamente dita, mas existem workshops e ações de sensibilização em algumas áreas, no âmbito das atividades da biblioteca. São situações pontuais de sensibilização e não propriamente formação. / <sup>82</sup> (E2)	-Ausência de formação centrada nas necessidades da escola.
<b>Y.2 Externos</b>	Até ao ano passado sim desenvolvíamos o nosso plano de trabalho de uma forma contínua e sistemática. Este ano não para já porque terminámos o ciclo de autoavaliação e o iniciar um novo ciclo implicava auscultar a população toda de modo a efetuar um novo diagnóstico. Depois como estamos em véspera de fazer um novo agrupamento não valia a pena estarmos a fazer um diagnóstico deste agrupamento pois a realidade depois será outra. Daqui a dois meses ou três temos mais 300 alunos de uma realidade diferente da nossa. Pelo que se teria de iniciar de novo o processo, e então estamos à espera que o nosso governo no diga o que nos vai acontecer. / <sup>29</sup> (E1)	-A expectativa de agregação da escola e a adaptação forçada à nova realidade.

## **APÊNDICE Z**

**Escola AG3 – Exemplo de tratamento de alguns outputs dos dados do questionário no SPSS**



## Escola AG3 - Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas

### 22.b. Os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	6	23,1	25,0	25,0
	Concordo	15	57,7	62,5	87,5
	Sem opinião	3	11,5	12,5	100,0
	Total	24	92,3	100,0	
Missing	99	2	7,7		
Total		26	100,0		

### 22.c. Na escola o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	1	3,8	4,2	4,2
	Concordo	6	23,1	25,0	29,2
	Discordo	15	57,7	62,5	91,7
	Sem opinião	2	7,7	8,3	100,0
	Total	24	92,3	100,0	
Missing	99	2	7,7		
Total		26	100,0		

## Escola AG3 – Visita da equipa de Avaliação Externa

### 22.e. A participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	1	3,8	4,5	4,5
	Concordo	8	30,8	36,4	40,9
	Discordo	9	34,6	40,9	81,8
	Discordo Totalmente	1	3,8	4,5	86,4

	Sem opinião	3	11,5	13,6	100,0
	Total	22	84,6	100,0	
Missing	99	4	15,4		
Total		26	100,0		

**22.f. A realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores educativos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	2	7,7	8,7	8,7
	Concordo	16	61,5	69,6	78,3
	Discordo	3	11,5	13,0	91,3
	Sem opinião	2	7,7	8,7	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Missing	99	3	11,5		
Total		26	100,0		

**22.g. Os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	1	3,8	4,5	4,5
	Concordo	2	7,7	9,1	13,6
	Discordo	12	46,2	54,5	68,2
	Discordo Totalmente	5	19,2	22,7	90,9
	Sem opinião	2	7,7	9,1	100,0
	Total	22	84,6	100,0	
Missing	99	4	15,4		
Total		26	100,0		

## Escola AG3 – Apropriação pelos atores educativos dos resultados da AEE

**23. Conhece o conteúdo do relatório de Avaliação Externa da sua escola produzido pela equipa externa de avaliação em resultado do processo de**

### Avaliação Externa da Escola?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	7	26,9	29,2	29,2
	Sim	17	65,4	70,8	100,0
	Total	24	92,3	100,0	
Missing	99	2	7,7		
Total		26	100,0		

**24. Quais os órgãos ou estruturas da sua escola onde teve a possibilidade de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de**

### Avaliação Externa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Conselho Pedagógico	3	11,5	18,8	18,8
	Conselho Geral	3	11,5	18,8	37,5
	Direção	1	3,8	6,3	43,8
	Departamentos Curriculares	9	34,6	56,3	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	3	11,5		
	9999	7	26,9		
	Total	10	38,5		
Total		26	100,0		

## Escola AG3 – Resultados Da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

### 25.a. A escola reviu-se na imagem que o relatório apresentou dela

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	11	42,3	68,8	68,8
	Discordo	4	15,4	25,0	93,8
	Sem opinião	1	3,8	6,3	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	3	11,5		
	9999	7	26,9		
	Total	10	38,5		
Total		26	100,0		

### 25.b. Os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	14	53,8	93,3	93,3
	Discordo	1	3,8	6,7	100,0
	Total	15	57,7	100,0	
Missing	99	4	15,4		
	9999	7	26,9		
	Total	11	42,3		
Total		26	100,0		

### 25.c. Os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	10	38,5	66,7	66,7
	Discordo	5	19,2	33,3	100,0
	Total	15	57,7	100,0	
Missing	99	4	15,4		
	9999	7	26,9		
	Total	11	42,3		
Total		26	100,0		

**25.d. Se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	8	30,8	53,3	53,3
	Sem opinião	7	26,9	46,7	100,0
	Total	15	57,7	100,0	
Missing	99	4	15,4		
	9999	7	26,9		
	Total	11	42,3		
Total		26	100,0		

**25.g. A escola valorizou as apreciações feitas no relatório**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	1	3,8	6,7	6,7
	Concordo	11	42,3	73,3	80,0
	Discordo	2	7,7	13,3	93,3
	Sem opinião	1	3,8	6,7	100,0
	Total	15	57,7	100,0	
Missing	99	4	15,4		
	9999	7	26,9		
	Total	11	42,3		
Total		26	100,0		

**25.h. O relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	1	3,8	6,7	6,7
	Discordo	12	46,2	80,0	86,7
	Discordo Totalmente	1	3,8	6,7	93,3
	Sem opinião	1	3,8	6,7	100,0
	Total	15	57,7	100,0	
Missing	99	4	15,4		
	9999	7	26,9		
	Total	11	42,3		
Total		26	100,0		

**Escola AG3 – Fatores que condicionam o desenvolvimento de ações de melhoria no agrupamento**

**19.a. Os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a melhoria**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	2	7,7	8,0	8,0
	Concordo	18	69,2	72,0	80,0
	Discordo	5	19,2	20,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Missing	99	1	3,8		
Total		26	100,0		

**19.b. O processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	9	34,6	39,1	39,1
	Discordo	14	53,8	60,9	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Missing	99	3	11,5		
Total		26	100,0		

**19.c. A falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	7	26,9	29,2	29,2
	Discordo	14	53,8	58,3	87,5
	Sem opinião	3	11,5	12,5	100,0
	Total	24	92,3	100,0	
Missing	99	2	7,7		
Total		26	100,0		

**19.e. A necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	6	23,1	26,1	26,1
	Discordo	15	57,7	65,2	91,3
	Discordo Totalmente	1	3,8	4,3	95,7
	Sem opinião	1	3,8	4,3	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Missing	99	3	11,5		
Total		26	100,0		

**19.i. A ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das ações de melhoria**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	7	26,9	33,3	33,3
	Discordo	12	46,2	57,1	90,5
	Sem opinião	2	7,7	9,5	100,0
	Total	21	80,8	100,0	
Missing	99	5	19,2		
Total		26	100,0		

## **APÊNDICE AA**

**Escola AG3 – Análise exploratória dos dados do questionário a partir do tratamento do SPSS**



## Escola AG3- Análise Exploratória do Questionário de Opinião

A amostra é constituída por 34 participantes dos quais 26 (76,5%) procederam à resposta às diversas questões do questionário. Nos critérios de constituição da nossa amostra procurámos por um lado inquirir professores que atualmente desempenham cargos nos órgãos e estruturas da escola, e que face às suas responsabilidades poderão ter um maior envolvimento na tomada de decisão acerca dos processos de avaliação interna e externa da escola. Por outro lado procurámos também inquirir os professores que tivessem um maior conhecimento do processo de avaliação externa, pelo que na constituição da amostra se teve em conta os professores que participaram de forma direta nesse processo. A seleção da amostra baseou-se assim em critérios de pertinência e qualidade e quantidade da informação a obter.

### **Categoria: Caracterização dos inquiridos:**

#### **Subcategoria: Dados Biográficos:**

<b>1-Idade</b>	Dos 26 participantes, 2 participante (7,7%) têm idade entre os 30 a 39 anos, 11 (42,3%) têm idade entre os 40 a 49 anos e 13 (50,0%) têm mais de 50 anos.
<b>5-Grau académico</b>	Dos 26 participantes, 2 participante (7,7%) têm bacharelato, 20 (76,9%) têm licenciatura; 4 (15,4%) têm mestrado.

#### **Subcategoria: Dados profissionais:**

<b>2-Anos serviço na escola</b>	Dos 26 participantes, 2 participantes (7,7%) têm tempo de serviço entre os 2 a 5 anos; 11 (42,3%) têm tempo de serviço entre os 6 a 10 anos, e 13 (50,0%) têm tempo de serviço de mais de 10 anos.
<b>3-Situação profissional</b>	Dos 26 participantes, 24 participantes (92,3%) pertencem ao quadro da escola, e 2 (7,7%) são QZP.
<b>6-Formação em avaliação de escolas</b>	Dos 26 participantes, 24 participantes (92,3%) não possuem formação em avaliação de escolas; e 2 (7,7%) não responderam.
<b>8-Cargos que desempenha</b>	Dos 26 participantes, 6 participante (23,1%) são membros do Conselho Geral; 3 (11,5%) são elementos da Direção; 5 (19,2%) são membros do Conselho Pedagógico; 3 (11,5%) possuem outros cargos, e 9 (34,6%) não possuem nenhum cargo.
<b>9-Elemento da equipa de autoavaliação</b>	Dos 26 participantes, 5 (19,2 %) pertencem à equipa de autoavaliação. (Desses elementos, 1 elemento pertence à Direção, 3 elementos são membros do Conselho Pedagógico e 1 elemento é membro do Conselho Geral.

**Categoria: Concepções sobre a importância da autoavaliação:**

**Subcategoria: Importância da autoavaliação:**

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Sem opinião	Não respondeu
<b>10- Importância atribuída à autoavaliação da escola</b>	48,0%	52,0%	0%	0%	0%	0%
<b>Inferências</b>						
<p>As respostas obtidas mostram que a maioria dos inquiridos (100%) atribui uma importância positiva à autoavaliação da escola, dado que 52,0 % consideram importante e 48,0% muito importante.</p> <p>É necessário explorar as razões porque consideram a autoavaliação importante, nomeadamente: (1) se consideram a avaliação importante pois permite identificar os problemas e as áreas menos conseguidas em termos de desempenho, no sentido de encontrar estratégias de resolução dos problemas, como instrumento de suporte à melhoria da escola; (2) se consideram que a autoavaliação é importante pois permite à escola analisar o seu desempenho em termos de resultados escolares, no sentido de uma maior eficácia; ou (3), se consideram que a avaliação é importante pois existe a crença que a autoavaliação é a forma correta da escola fazer as coisas, no sentido de responder às solicitações do meio.</p> <p>É importante explorar como é que os professores valorizam a relação entre a autoavaliação e a melhoria da escola, de modo a compreendermos que “mitos racionais” se foram institucionalizando na escola.</p>						

**Subcategoria: Importância da autoavaliação:**

<b>11-Na escola o processo de autoavaliação interessa sobretudo ...</b>	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
a. Ao Conselho Geral.	41,7%	45,8%	8,3%	0%	4,2%	7,7%
b. À Direção.	64,0%	28,0%	4,0%	4,0%	0%	3,8%
c. Ao Conselho Pedagógico.	65,2%	26,1%	8,7%	0%	0%	11,5%
d. Às estruturas de orientação e supervisão pedagógica (Departamentos, Conselhos de Diretores de Turma, Conselhos de Turma...).	54,2%	45,8%	0%	0%	0%	7,7%
e. À equipa de autoavaliação.	45,8%	45,8%	4,2%	4,2%	0%	7,7%
f. À generalidade dos professores.	50,0%	46,2%	3,8%	0%	0%	0%
g. A alguns grupos de interesse da escola	11,1%	27,8%	27,8%	16,7%	16,7%	30,8%
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto aos atores educativos a quem interessa a autoavaliação, as respostas obtidas mostram que a maioria dos inquiridos consideram que o processo de autoavaliação da escola interessa sobretudo às estruturas (100%), à generalidade dos professores (96,2%), à Direção (92%), à Equipa de autoavaliação (91,6%), ao</p>						

Conselho Pedagógico (91,3%), e ao Conselho Geral (87,5%). As respostas dos inquiridos à afirmação “ a alguns grupos de interesse da escola”, não nos permitem tirar conclusões no que se refere à afirmação.

**Subcategoria: Importância da autoavaliação:**

12-Na escola o processo de autoavaliação tem servido para..	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
a. A escola identificar os seus pontos fortes e fracos e deste modo traçar planos de ação que lhe têm permitido melhorar as suas práticas ao nível da sala de aula.	52,0%	36,0%	12,0%	0%	0%	3,8%
b. A escola identificar os seus problemas e alterar os seus procedimentos organizacionais, sem qualquer implicação na melhoria das práticas de sala de aula.	19,2%	34,6%	38,5%	7,7%	0%	0%
c. A escola fornecer aos pais e encarregados de educação dados sobre o seu desempenho, de modo a garantir a confiança relativamente à escolha da escola.	12,5%	54,2%	25,0%	8,3%	0%	7,7%
d. A escola consumir tempo e recursos sem retorno visível para os resultados dos alunos.	4,5%	13,6%	54,5%	27,3%	0%	15,4%
e. A escola responder à Avaliação Externa das Escolas (AEE) promovida pela Inspeção Geral da Educação.	9,1%	40,9%	36,4%	9,1%	4,5 %	15,4%
f. A escola mostrar que está a cumprir com o estipulado na legislação (Lei nº 31/2002 e/ou Decreto-Lei nº 75/2008).	13,0%	47,8%	26,1%	8,7%	4,3 %	11,5%
g. A escola apresentar ao Conselho Geral o relatório de autoavaliação da escola.	12,5%	45,8%	29,2%	4,2%	8,3 %	7,7%
h. A escola refletir sobre as suas práticas e os resultados alcançados com vista à melhoria do desempenho dos professores.	34,8%	56,5%	8,7%	0%	0%	11,5%
i. A escola ser reconhecida como uma escola de qualidade.	21,7%	56,5%	13,0%	4,3%	4,3 %	11,5%
j. A escola promover a sua imagem na comunidade, de modo a aumentar a atratividade face à concorrência das outras escolas.	9,1%	45,5%	36,4%	4,5%	4,5 %	15,4%

**Inferências**

Quanto à finalidade da autoavaliação na escola a maioria dos inquiridos (91,3%) considera que a autoavaliação da escola tem servido para a escola refletir sobre as suas práticas e os resultados alcançados com vista à melhoria do desempenho dos professores (dado que 56,5 % concordam e 34,8% concordam totalmente). Na opinião da maioria dos inquiridos (88,0%) a autoavaliação tem servido para a escola identificar os pontos fortes e fracos da escola e deste modo traçar planos de ação que lhe têm permitido melhorar as suas práticas ao nível da sala de aula. O que poderá evidenciar que os inquiridos consideram que a autoavaliação é importante para a melhoria da escola.

Na opinião da maioria dos inquiridos (78,2%) a autoavaliação também tem servido para a escola ser reconhecida como uma escola de qualidade (56,5% concordo e 21,7% concordo totalmente). As respostas obtidas a esta afirmação necessitam de ser exploradas, no sentido de verificarmos o que os professores consideram “uma escola de qualidade”, e se entendem que basta a escola ter vindo a desenvolver a autoavaliação, passando a imagem de escola de qualidade, para que seja reconhecida como uma escola de qualidade.

A maioria dos inquiridos (66,7%) consideram que a autoavaliação também tem servido para a escola fornecer aos pais e encarregados de educação dados sobre o seu desempenho, de modo a garantir a confiança relativamente à escolha da escola. A concordância com esta afirmação poderá evidenciar que estamos perante uma perspetiva de Avaliação para o Mercado (Costa&Ventura, 2005), o que nos leva a explorar a questão.

Na opinião da maioria dos inquiridos (60,8%) a autoavaliação tem servido para a escola está a cumprir com o estipulado na legislação (Lei nº 31/2002 e/ou Decreto-Lei nº 75/2008), dado que 47,8% concordam e 13,0% concordam totalmente.

A maioria dos inquiridos (58,3%) considera que a autoavaliação também tem tido a finalidade de apresentar ao Conselho Geral o relatório de autoavaliação da escola, dado que 45,8% concordam e 12,5% concordam totalmente

A maioria dos inquiridos (54,6%) também refere que a autoavaliação tem servido para a escola promover a sua imagem na comunidade, de modo a aumentar a atratividade face à concorrência das outras escolas.

Na opinião da maioria dos inquiridos (53,8%) a autoavaliação tem servido para a escola identificar os seus problemas e alterar os seus procedimentos organizacionais, sem qualquer implicação na melhoria das práticas de sala de aula. O que contraria a opinião dos inquiridos relativamente à afirmação “a escola identificar os pontos fortes e fracos da escola e deste modo traçar planos de ação que lhe têm permitido melhorar as suas práticas ao nível da sala de aula”- o que nos leva a explorar esta questão, no sentido de verificarmos de a autoavaliação permitiu a melhoria das práticas de sala de aula ou apenas a melhoria do funcionamento organizacional da escola.

Na opinião de 50% dos inquiridos a autoavaliação tem como finalidade responder à Avaliação Externa das Escolas (AEE) promovida pela Inspeção Geral da Educação, dado que 40,9% concordam e 9,1% concordam totalmente.

A maioria dos inquiridos (81,8%) mostram discordar que a autoavaliação tem servido para a escola consumir tempo e recursos sem retorno visível para os resultados dos alunos, dado que 54,5% discordam e 27,3% discordam totalmente. Ainda que os dados evidenciem que os professores atribuem importância à autoavaliação é importante explorar se a autoavaliação é uma atividade institucionalizada ou seja se é identificada como uma atividade natural no funcionamento da organização escolar, se é identificada como uma prática pertencente ao domínio da atividade da escola com a mesma importância para a escola do que qualquer outra atividade da escola, ou se é importante apenas ao nível da narrativa dos atores

**Categoria: Conceções sobre o desenvolvimento do processo de autoavaliação:**

**Subcategoria: Envolvimento dos atores educativos no processo de autoavaliação:**

<b>15-De que modo se desenvolve a participação dos atores no processo de autoavaliação da escola</b>		<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
a.	Na escola a decisão de iniciar o processo de autoavaliação decorreu do interesse dos atores educativos e das lideranças em obter um conhecimento da escola que possibilite melhorar o funcionamento pedagógico e organizacional.	23,1 %	46,2 %	7,7 %	0%	23,1 %	0%
b.	Na escola os diferentes atores educativos foram informados desde o primeiro momento relativamente aos objetivos, modelos e consequências da autoavaliação.	16,7 %	66,7 %	16,7 %	0%	0%	7,7 %
c.	A equipa de autoavaliação e os critérios de constituição da mesma foram apresentados, desde o primeiro momento, aos elementos da comunidade educativa.	4,0 %	64,0 %	12,0 %	4,0 %	16,0 %	3,8 %

**Inferências**

Quanto à participação dos atores educativos na tomada de decisão sobre o iniciar do processo de autoavaliação a maioria dos inquiridos (83,4%) considera que os diferentes atores educativos foram informados desde o primeiro momento relativamente aos objetivos, modelos e consequências da autoavaliação. (dado que 66,7 % concordam e 16,7% concordam totalmente).

Na opinião da maioria dos professores inquiridos (69,3%) a decisão de iniciar o processo de autoavaliação decorreu do interesse dos atores educativos e das lideranças em obter um conhecimento da escola que possibilite melhorar o funcionamento pedagógico e organizacional. O que mostra que os inquiridos consideram que o processo de autoavaliação resultou da iniciativa da própria instituição que se quer avaliar com a finalidade da melhoria do funcionamento pedagógico e organizacional da escola.

A maioria dos inquiridos (68,0%) refere também que a equipa de autoavaliação e os critérios de constituição da mesma foram apresentados, desde o primeiro momento, aos elementos da comunidade educativa.

Os resultados obtidos nas respostas às afirmações remetem-nos para a sua exploração, nomeadamente, no que se refere às formas de divulgação dos objetivos, modelo e consequências aos alunos, aos pais e EE e ao pessoal não docente. É ainda importante explorar qual a participação dos atores na construção das dimensões e dos domínios da autoavaliação, nos modos e nos instrumentos de avaliar.

Será também importante explorar quais foram os critérios de constituição da equipa.

**Subcategoria: Envolvimento dos atores educativos no processo de autoavaliação:**

14-Como se desenvolve a participação dos elementos da comunidade educativa no processo de construção e desenvolvimento da autoavaliação da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
a. A autoavaliação da escola tem sido um processo participado por todos (docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação) e por todos negociado.	28,0%	52,0%	16,0%	0%	4,0%	3,8%
b. Na autoavaliação da escola apenas têm participado alguns elementos da escola escolhidos estrategicamente pela Direção.	0%	4,0%	64,0%	24,0%	8,0%	0%
c. Na escola verifica-se um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação.	4,0%	60,0%	32,0%	0%	4,0%	3,8%
d. Na escola o envolvimento dos professores no processo de autoavaliação tem-se restringido à obtenção da sua opinião sobre diversos aspetos da escola sem que haja qualquer retorno relativamente aos dados recolhidos.	0%	11,5%	69,2%	19,2%	0%	0%
e. Na escola os atores educativos não têm motivação para se envolver e participar no processo de autoavaliação, pois entendem que a autoavaliação tem servido apenas para cumprir a legislação.	3,8%	23,1%	57,7%	11,5%	3,8%	0%
f. Na escola apenas os elementos que participam no Conselho Geral e no Conselho Pedagógico têm tomado conhecimento dos resultados da autoavaliação.	0%	0%	68,0%	32,0%	0%	0%
g. Na escola apenas as opiniões e os posicionamentos de atores educativos da confiança da direção são tidos em linha de conta pela equipa de autoavaliação.	0%	4,0%	64,0%	28,0%	4,0%	0%
h. Na escola a divulgação dos resultados do processo de autoavaliação possibilitou o desenvolvimento de momentos de debate e partilha entre todos os professores.	8,0%	72,0%	12,0%	4,0%	4,0%	3,8%
i. O relatório final de autoavaliação foi divulgado, discutido e refletido nos órgãos e estruturas da escola em que participo.	28,0%	64,0%	8,0%	0%	0%	3,8%

**Inferências**

Quanto à participação dos elementos da comunidade educativa no processo de autoavaliação da escola a maioria dos inquiridos (92,0%) considera que o relatório final de autoavaliação foi divulgado, discutido e refletido nos órgãos e estruturas da escola em que participam (dado que 64,0 % concordam e 28,0% concordam totalmente)

A maioria dos professores inquiridos (80,0%) entende ainda que a divulgação dos resultados do processo de autoavaliação possibilitou o desenvolvimento de momentos de debate e partilha entre todos os professores e que a autoavaliação tem sido um processo participado por todos (docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação) e por todos negociado (dado que 52,0 % concordam e 28,0% concordam totalmente).

A maioria dos inquiridos (64,0%) considera que na escola se verifica um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação.

As respostas dos inquiridos a estas afirmações evidenciam que estes consideram que os atores têm sido envolvidos no processo de autoavaliação.

Será importante explorar em que momentos do processo de autoavaliação os atores participam e quais as formas de discussão e de debate que se desenvolvem entre os professores em torno dos resultados da autoavaliação, no sentido de verificarmos se existe apenas uma constatação dos dados do relatório ou se existe uma reflexão que possibilite a elaboração de planos de ação para a melhoria das práticas.

A maioria dos inquiridos mostra discordar (100%) que na autoavaliação da escola apenas os elementos que participam no Conselho Geral e no Conselho Pedagógico têm tomado conhecimento dos resultados da autoavaliação (dado que 68% discordam e 32,0% discordam totalmente).

A maioria dos professores inquiridos (92,0%) discorda que na escola apenas as opiniões e os posicionamentos de atores educativos da confiança da direção são tidos em linha de conta pela equipa de autoavaliação. Os inquiridos (88,0%) discordam também que na autoavaliação da escola apenas têm participado alguns elementos da escola escolhidos estrategicamente pela Direção.

A maioria dos inquiridos (88,4%) discorda que o envolvimento dos professores no processo de autoavaliação se tem restringido à obtenção da sua opinião sobre diversos aspetos da escola sem que haja qualquer retorno relativamente aos dados recolhidos.

As respostas dos inquiridos evidenciam que a autoavaliação não é um processo que fique a cargo apenas da Direção e dos restantes órgãos da escola, mas tem sido um processo que procura envolver os professores.

A maioria dos inquiridos (69,2%) também discordam que os atores educativos não têm motivação para se envolver e participar no processo de autoavaliação, pois entendem que a autoavaliação tem servido apenas para cumprir a legislação.

Os dados obtidos mostram que existe um envolvimento dos professores no processo de autoavaliação é necessário explorar se tem sido um processo negociado, nomeadamente se houve a decisão partilhada sobre os domínios e os padrões de avaliação; a construção coletiva dos instrumentos, a testagem dos instrumentos.

Também é importante explorar que processos de discussão e reflexão foram desenvolvidos pelos professores nos órgãos e estruturas, no sentido de verificar se obedecem a uma lógica de conformidade ou de melhoria.

#### Subcategoria: Os domínios e as dimensões da escola objeto da autoavaliação:

15-Que modelo de autoavaliação é aplicado pela escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não Responde
d. As áreas/dimensões que são objeto da autoavaliação refletem os objetivos e as prioridades definidas no Projeto Educativo da Escola e no Projeto Curricular de Escola.	8,0 %	84,0 %	4,0 %	0%	4,0 %	3,8 %
e. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram copiados/adaptados de outras escolas.	0%	12,0 %	48,0 %	8,0 %	32,0 %	3,8 %
f. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram determinados pelo quadro de referência da Avaliação Externa.	0%	63,6 %	9,1 %	0%	27,3 %	15,4 %
g. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação resultaram de um diagnóstico prévio e procuram responder aos problemas identificados pela escola.	16,0 %	72,0 %	8,0 %	0%	4,0 %	3,8 %

#### Inferências

Quanto às áreas/dimensões que são objeto da autoavaliação a maioria dos inquiridos (92,0%) considera que estas refletem os objetivos e as prioridades definidas no Projeto Educativo da Escola e no Projeto Curricular de Escola.

A maioria dos professores inquiridos (88,0%) também entende que as áreas/dimensões do processo de autoavaliação resultaram de um diagnóstico prévio e procuram responder aos problemas identificados pela escola. O que mostra que os inquiridos consideram que a autoavaliação se preocupa em identificar e responder aos problemas e prioridades do PEE no sentido da melhoria.

A maioria dos inquiridos (63,6%) mostra também concordar que as áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram determinados pelo quadro de referência da Avaliação Externa. A concordância com esta afirmação poderá evidenciar que estamos perante um isomorfismo mimético em que as práticas de avaliação da escola são introduzidas nas suas estruturas formais como “mitos racionalizados” o que permite à escola garantir a conformidade com o meio institucional e conseqüentemente a sua legitimidade.

A maioria dos inquiridos (56,0%) mostra também discordar que as áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram copiados/adaptados de outras escolas. O parece evidenciar que as áreas/dimensões da autoavaliação resultaram da iniciativa da própria escola, não obstante poderem ter sido determinadas pela AEE.

Da análise documental verificamos que “na sequência da candidatura do Agrupamento aos Contratos de Autonomia da Escola e da Lei nº 31/2002 constituiu-se uma equipa de trabalho formada por docentes que iniciou o processo de autoavaliação do Agrupamento no ano letivo de 2006/2007” (Relatório Avaliação Interna 2006/2007), tendo esta iniciado o seu plano de atividades em Janeiro de 2007, com a discussão e definição em reunião de Conselho Pedagógico da constituição do grupo de focagem responsável pelo acompanhamento/validação do processo de trabalho da equipa de autoavaliação.

Nesse ano foi dado a conhecer à comunidade o processo de autoavaliação e a constituição da equipa de avaliação através da elaboração e distribuição de folhetos à comunidade educativa e da divulgação na página da escola. Foi apresentada a equipa de autoavaliação ao pessoal não docente, ao Conselho Pedagógico, às Associações de Pais e à Autarquia.

Nos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2007 a equipa procedeu ao design do trabalho da equipa através da construção do referencial de avaliação, definindo as dimensões a avaliar, tendo em conta a lei nº31/2002 e a harmonização com o PEE, procedeu também à elaboração do plano de avaliação. Ainda neste ano procedeu-se à elaboração dos instrumentos de avaliação (questionários) e à sua distribuição.

Segundo o relatório de atividades da equipa (2006/2007) a mesma “estruturou todo o seu trabalho balizado pelo modelo conceptual proposto por Vítor Alaiz e pela Lei nº 31/2002”. O referencial de avaliação definido pela equipa teve em conta as seguintes dimensões: (1) Resultados e frequência escolar; (2) Relação Pedagógica; (3) Gestão/Organização; (4) Clima de Escola; (5) Projeto Educativo. Para cada uma destas dimensões foram definidos os seguintes indicadores a avaliar: (1.1) Sucesso Educativo; (2.1) Articulação de sequencialidade; (2.2) Acompanhamento da prática letiva; (2.3) Diferenciação e apoio; (3.1) conceção/planeamento/liderança; (3.2) Gestão dos recursos humanos/materiais e financeiros; (3.3) Participação dos pais e EE; (4.1) Participação e abertura à comunidade; (4.2) Comportamento/indisciplina; (4.3) Motivação e empenho; (5.1) Grau de concretização do PEE.

Estas dimensões e indicadores, bem como os instrumentos a utilizar foram analisados e apreciados pelo grupo de focagem constituído por elementos do Conselho Pedagógico tendo sido priorizadas as dimensões: (1) Resultados e frequência escolar; (2) Relação Pedagógica; (5) Projeto Educativo.

No ano de 2007/2008 o trabalho da equipa centrou-se no tratamento dos questionários aplicado ao pessoal docente acerca da dimensão grau de concretização do PEE e na divulgação dos seus resultados. O trabalho da equipa incidiu apenas na dimensão (5) Projeto Educativo, nomeadamente, o grau de concretização do PEE e na dimensão (1) Resultados e frequência escolar. Relativamente a esta última dimensão a equipa organizou o sistema de informação tendo como base dados recolhidos no que se refere ao sucesso e insucesso escolar, nas pautas das turmas, nos relatórios enviados pelo ME e DREA. As outras dimensões não foram avaliadas.

Para as duas dimensões avaliadas constam do relatório da equipa propostas de melhoria apresentadas pelos vários departamentos curriculares, conselho de docentes e equipa de autoavaliação.

No ano letivo de 2008/2009 a equipa reinicia a sua atividade tendo por base o Modelo CAF. Neste ano letivo a equipa propõe-se identificar os pontos fortes e os aspetos a melhorar do Agrupamento, no que se refere aos cinco critérios dos meios da CAF, envolvendo alunos, docentes, não docentes e encarregados de educação.

Para os cinco critérios da CAF (Liderança, Planeamento e Estratégia, Gestão das Pessoas, Parcerias e outros Recursos e Gestão dos processos de mudança) foram definidos indicadores e aplicados questionários de opinião a docentes, não docentes, alunos (25%) e pais (25%). A comunidade foi informada acerca do processo de autoavaliação através de folhetos e de informação na página da escola.

Após tratamento dos dados dos questionários foi elaborado o relatório de autoavaliação onde para cada um dos 5

critérios foram identificados os pontos fortes e as áreas de melhoria. A pontuação a atribuir a cada critério de acordo com a escala de pontuação da CAF foi adaptada pela equipa.

Após a análise dos resultados dos questionários e feito o diagnóstico organizacional entendeu a equipa que o processo deveria ser o mais participado possível e desse modo a definição das ações de melhoria teve em conta as sugestões provenientes de cada Departamento e da Direção.

Como constrangimentos ao processo a equipa refere no relatório de 2008/2009 e no 2008/2007, dificuldades ao nível da disponibilidade de horário dos membros da equipa o que por vezes impossibilitou o cumprimento das tarefas e das metas propostas.

O relatório de autoavaliação de 2008/2009 serviu de referência para a elaboração pela equipa do Projeto Educativo do Agrupamento para o quadriénio de 2009/2013.

Em 2009/2010 o trabalho da equipa centrou-se na elaboração do Projeto Educativo do Agrupamento, na elaboração dos Planos de Melhoria, na elaboração do Projeto Curricular do Agrupamento e na grelha de avaliação do Plano Anual de Atividades.

Na elaboração do PEE após consulta dos departamentos foram definidos para os problemas detetados os critérios e os respetivos indicadores a constar no plano de ação do Projeto Educativo tendo em conta prioridades definidas. O Projeto Educativo do Agrupamento assenta nos seguintes critérios: (1) Resultados e sucesso académico; (2) Liderança e Gestão Escolar; (3) Articulação Curricular e valorização de saberes; (4) Parcerias e Recursos; (5) Autoavaliação.

Em Fevereiro de 2010 a equipa elaborou as fichas de melhoria tendo por base o relatório de autoavaliação (2008/2009) e as mesmas foram entregues aos responsáveis pela sua concretização sendo da responsabilidade da equipa acompanhar a sua implementação através do Conselho Pedagógico.

As ações de melhoria definidas foram as seguintes:

- (1) Divulgação do PE e do RI junto dos alunos (elaboração de folhetos e ppt a ser divulgado pelo DT),
- (2) Plano de Formação do Departamento (levantamento de propostas de formação a serem entregues no Centro de formação);
- (3) Articulação Curricular (incrementar práticas de articulação curricular na disciplina de Matemática);
- (4) Estabelecimento de critérios de atuação conjunta pelos professores (definir critérios de atuação conjunta dentro da sala de aula a serem implementados pelos docentes);
- (5) Desenvolvimento de projetos entre os jardins-de-infância (incrementar práticas de articulação curricular entre os vários jardins de infância);
- (6) Desenvolvimento de projetos entre o 1º ciclo e a pré (incrementar práticas de articulação curricular);
- (7) Literacia da informação (ações para melhorar o modo como os alunos tratam e gerem a informação);
- (8) Controlo de acesso ao Agrupamento (supervisionar a entrada das pessoas estranhas à escola).

Para cada ação de melhoria foi identificado um coordenador da ação e a respetiva equipa operacional. Em 2009/2010 das ações propostas apenas foram concretizadas as seguintes:

- (3) Articulação Curricular (incrementar práticas de articulação curricular na disciplina de Matemática);
- (4) Estabelecimento de critérios de atuação conjunta pelos professores (definir critérios de atuação conjunta dentro da sala de aula a serem implementados pelos docentes);
- (5) Desenvolvimento de projetos entre os jardins de infância (incrementar práticas de articulação curricular entre os vários jardins de infância);
- (6) Desenvolvimento de projetos entre o 1º ciclo e a pré (incrementar práticas de articulação curricular);
- (7) Literacia da informação (ações para melhorar o modo como os alunos tratam e gerem a informação);

No ano de 2010/2011 a equipa de autoavaliação procedeu à redistribuição pelos departamentos das fichas para implementação das ações de melhoria não realizadas e ao acompanhamento da sua implementação. Procedeu também nesse ano à elaboração dos instrumentos para avaliação intermédia do Projeto Educativo do Agrupamento.

Os departamentos foram consultados no sentido de avaliarem a execução do Projeto Educativo, deste modo para cada critério priorizado no PE foram avaliadas as estratégias definidas no sentido do departamentos referirem se as tinham implementado ou não, salientando as evidências e os indicadores de sucesso.

Este trabalho deu origem à elaboração do relatório de avaliação intermédia do Projeto Educativo, no qual consta para cada critério os indicadores de sucesso, as evidências e os respetivos resultados obtidos. Não são propostas



no relatório medidas de melhoria nem a redefinição das estratégias apresentadas no PE.

No ano letivo de 2011/2012 da reunião efetuada com a coordenadora da equipa de autoavaliação e o diretor constatámos que a equipa apenas definiu como plano de trabalho para o presente ano letivo refletir sobre o processo desenvolvido e que a expectativa do Agrupamento poder ser agrupado com a Escola Secundária (na sequência do processo dos mega-agrupamentos) desmotivou os elementos da equipa a dar continuidade ao trabalho já desenvolvido.

É importante explorar se os atores entendem que os indicadores definidos para cada um dos critérios da CAF utilizados na autoavaliação do Agrupamento permitem responder ao PEE e ao PCE.

É também importante entender como a escola efetua a articulação entre o processo de autoavaliação e o processo de monitorização das prioridades do PEE de modo a compreendermos se ao nível da atividade técnica da autoavaliação da escola estão presentes os objetivos e as finalidades/metapas do PEE e de que modo o modelo de autoavaliação da escola reflete o PEE.

Será importante explorar quais os motivos que levaram a escola a optar por determinadas áreas/dimensões no seu processo de autoavaliação. - É importante explorar se a escola entende as áreas /dimensões da autoavaliação como fatos objetivos, determinados externamente e entendidos como a melhor forma de fazer as coisas, ou se as áreas/dimensões resultam de um diagnóstico prévio e procuram responder aos problemas identificados pela escola, sendo que a autoavaliação irá permitir avaliar o seu desempenho e encontrar estratégias de resolução dos problemas.

### **Categoria: Conceções sobre os resultados da autoavaliação da escola**

#### **Subcategoria: Os resultados do Relatório da autoavaliação**

<b>15-Que opiniões têm os atores relativamente aos resultados da autoavaliação</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
h. Os resultados da autoavaliação identificam de forma clara os pontos fortes e pontos fracos da escola.	24,0 %	60,0 %	12,0 %	0,0 %	4,0 %	3,8 %
i. Os resultados apresentados no relatório final de autoavaliação correspondem à realidade da escola.	16,7 %	58,3 %	8,3 %	4,2 %	12,5 %	7,7 %
j. A generalidade dos professores não conhece o relatório final de autoavaliação pois este foi apenas apresentado à Direção.	0,0 %	0,0 %	64,0 %	28,0 %	8,0 %	3,8 %
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto aos resultados da autoavaliação a maioria dos inquiridos (84,0%) considera que os resultados da autoavaliação identificam de forma clara os pontos fortes e pontos fracos da escola.</p> <p>A maioria dos inquiridos (75,0%) também entende que o relatório final de autoavaliação corresponde à realidade da escola. O que mostra que os inquiridos conhecem os resultados da autoavaliação e que na sua opinião estes traduzem a imagem da escola.</p> <p>A maioria dos inquiridos (92,0%) mostra discordar que a generalidade dos professores não conhece o relatório final de autoavaliação pois este foi apenas apresentado à Direção. As respostas dos inquiridos evidenciam que os resultados da autoavaliação são conhecidos da generalidade dos professores.</p> <p>É importante explorar de que modos os diferentes atores têm tido conhecimento dos resultados da autoavaliação? Que processos de reflexão têm sido desenvolvidos? Em que estruturas da escola?</p>						

**Subcategoria: Os modos de utilização dos resultados da autoavaliação**

<b>16-Utilização dos resultados da autoavaliação na elaboração de planos de ação</b>	Dos 26 participantes, 25 participantes (96,2%) consideram que a escola tem utilizado os resultados da autoavaliação na elaboração de planos de ação que lhe permitam superar os pontos fracos; e 1 (3,8%) considera que não (Moda= Sim (96,2%)).
<b>Inferências</b>	

**Subcategoria: Os modos de utilização dos resultados da autoavaliação**

<b>17-De que modo a escola tem procedido à elaboração, implementação e avaliação de planos de ação para a melhoria.</b>	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não Responde
a. As prioridades da melhoria são coerentes com os objetivos e as finalidades do Projeto Educativo do Projeto Curricular da Escola.	26,1 %	69,6 %	4,3 %	0%	0%	7,7 %
b. Existe uma desarticulação entre os resultados obtidos pela autoavaliação e os planos de ação para a melhoria.	0%	18,2 %	81,8 %	0%	0%	0%
c. As prioridades definidas para a melhoria estão centradas sobretudo nos resultados escolares.	4,2 %	37,5 %	45,8 %	0%	12,5 %	3,8 %
d. As prioridades definidas para a melhoria respondem apenas às recomendações da Avaliação Externa das Escolas.	4,3 %	0%	87,0 %	0%	8,7 %	7,7 %
e. A decisão sobre as prioridades da melhoria foi tomada exclusivamente pela Direção e pela equipa de autoavaliação.	0%	4,3 %	73,9 %	17,4 %	4,3 %	7,7 %
f. A equipa de autoavaliação lidera o processo e desenvolve dinâmicas de envolvimento dos docentes na planificação, implementação e avaliação das ações de melhoria.	4,5 %	72,7 %	18,2 %	0%	4,5 %	11,5 %
g. A generalidade dos docentes acredita que as ações de melhoria definidas pela escola servem apenas para se mostrar que está em conformidade.	0%	21,7 %	60,9 %	8,7 %	8,7 %	7,7 %
h. A monitorização e avaliação dos planos de ação para a melhoria têm permitido à escola reformular as estratégias de atuação.	0%	91,3 %	8,7 %	0%	0%	7,7 %
i. Os atores educativos são regularmente informados acerca dos resultados dos planos de ação desenvolvidos.	4,3 %	87,0 %	4,3 %	0%	4,3 %	7,7 %
j. Na escola a divulgação dos resultados dos planos de ação para a melhoria gerou o desenvolvimento de momentos de debate, partilha e reflexão entre todos os professores.	0%	65,2 %	21,7 %	0%	13,0 %	0%
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto ao modo como a escola tem utilizado os resultados da autoavaliação, dos 25 professores inquiridos que responderam sim, a maioria dos inquiridos (95,7%) considera que as prioridades da melhoria são coerentes com os objetivos e as finalidades do Projeto Educativo do Projeto Curricular da Escola (dado que 69,6 % concordam e 26,1% concordam totalmente). A maioria dos professores inquiridos (91,3%) também entende que a monitorização e avaliação dos planos de ação para a melhoria têm permitido à escola reformular as estratégias de atuação, e que os atores educativos são regularmente informados acerca dos resultados dos planos de ação desenvolvidos (87,0% concordo e 4,3% concordo totalmente).</p> <p>Na opinião da maioria dos inquiridos (77,2%) a equipa de autoavaliação lidera o processo e desenvolve</p>						

dinâmicas de envolvimento dos docentes na planificação, implementação e avaliação das ações de melhoria. Os professores inquiridos (65,2%) também entendem que a divulgação dos resultados dos planos de ação para a melhoria gerou o desenvolvimento de momentos de debate, partilha e reflexão entre todos os professores. A maioria dos inquiridos (91,3%) mostra discordar de que a decisão sobre as prioridades da melhoria foi tomada exclusivamente pela Direção e pela equipa de autoavaliação, dado que 73,9% discordam e 17,4% discordam totalmente.

A maioria dos inquiridos (87,0%) discorda também de que as prioridades definidas para a melhoria respondem apenas às recomendações da Avaliação Externa da Escola.

A maioria dos professores inquiridos (81,8%) discorda de que exista uma desarticulação entre os resultados obtidos pela autoavaliação e os planos de ação para a melhoria.

A maioria dos inquiridos (69,6%) também discorda a generalidade dos docentes acredite que as ações de melhoria definidas pela escola servem apenas para se mostrar que está em conformidade.

Quanto à afirmação: - as prioridades definidas para a melhoria estão centradas sobretudo nos resultados escolares.

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade das respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração desta questão.

Será importante explorar quais os processos de monitorização dos planos de ação para a melhoria que foram desenvolvidos pela equipa (modos de acompanhamento e instrumentos utilizados). Também é importante explorar os modos como foram divulgados os resultados dos planos de ação para a melhoria e o como entendem os atores os resultados obtidos, nomeadamente se os resultados obtidos se traduzem em mudanças da prática pedagógica ou em mudanças do funcionamento organizacional da escola.

**Categoria: Conceções sobre as limitações à concretização da autoavaliação e à elaboração/implementação de planos de melhoria**

**Subcategoria: Limitações à concretização da autoavaliação**

<b>18. Os fatores que têm impedido ou dificultado o desenvolvimento pelas escolas de práticas de autoavaliação que sejam organizadas e que se desenvolvam de uma forma contínua e regular</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
a. A ausência de recursos humanos com conhecimentos e competências no domínio da autoavaliação.	0%	47,6 %	42,9 %	4,8%	4,8%	19,2 %
b. A inexistência de tempos comuns nos horários dos professores da equipa de autoavaliação de modo a terem disponibilidade para os trabalhos de autoavaliação.	9,1%	36,4 %	27,3 %	9,1%	18,2 %	15,4 %
c. O não reconhecimento pelos diferentes órgãos e estruturas da escola da autoavaliação como instrumento de melhoria da escola.	8,7%	13,0 %	65,2 %	0%	13,0 %	11,5 %
d. A convicção de que a autoavaliação é útil sobretudo para dar resposta às exigências da Administração Central.	0%	20,8 %	66,7 %	4,2%	8,3%	7,7%
e. A ausência de dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, concretamente os professores, no processo de autoavaliação.	4,3%	30,4 %	47,8 %	0%	17,4 %	11,5 %
f. A lógica burocrática e de prestação de contas que domina as formas de trabalho entre os professores nos órgãos e estruturas da escola.	5,0%	30,0 %	45,0 %	0%	20,0 %	23,1 %
g. A falta de autonomia das escolas para tomarem decisões relativamente à implementação de algumas medidas necessárias à melhoria.	4,2%	41,7 %	50,0 %	0%	4,2%	7,7%
h. A inexistência de assessorias externas (ou de um “amigo crítico) que em conjunto com os professores façam a	4,8%	38,1 %	47,6 %	0%	9,5%	19,2 %

mediação entre o conhecimento e as necessidades de (in)formação.						
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto aos fatores que têm impedido ou dificultado o desenvolvimento de práticas organizadas, contínuas e regulares de autoavaliação pelas escolas a maioria dos inquiridos (65,2%) mostra discordar de que o não reconhecimento pelos diferentes órgãos e estruturas da escola da autoavaliação como instrumento de melhoria da escola seja um fator impeditivo.</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (50,0%) discorda também que a falta de autonomia das escolas para tomarem decisões relativamente à implementação de algumas medidas necessárias à melhoria seja fato impeditivo.</p> <p>-Quanto às afirmações:</p> <p>-a ausência de recursos humanos com conhecimentos e competências no domínio da autoavaliação.</p> <p>-a inexistência de tempos comuns nos horários dos professores da equipa de autoavaliação de modo a terem disponibilidade para os trabalhos de autoavaliação.</p> <p>-a ausência de dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, concretamente os professores, no processo de autoavaliação.</p> <p>- a lógica burocrática e de prestação de contas que domina as formas de trabalho entre os professores nos órgãos e estruturas da escola.</p> <p>-a inexistência de assessorias externas (ou de um “amigo crítico”) que em conjunto com os professores façam a mediação entre o conhecimento e as necessidades de (in)formação.</p> <p>Os valores assumidos pelas respostas a proximidade das respostas “concordo”, “concordo totalmente” e “discordo”, “discordo totalmente” remetem-nos para a exploração destas questões.</p> <p>Será importante explorar quais os fatores que na opinião dos atores têm dificultado o desenvolvimento de práticas organizadas, contínuas e regulares de autoavaliação pela escola.</p>						

**Subcategoria: Limitações à elaboração/implementação de planos de melhoria**

<b>19. As razões que têm contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e a realização de ações de melhoria</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
a. Os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a melhoria.	8,0 %	72,0 %	20,0 %	0	0	3,8 %
b. O processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo.	0	39,1 %	60,9 %	0	0	11,5 %
c. A falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria.	0	29,2 %	58,3 %	0	12,5 %	7,7 %
d. A Direção da escola e as lideranças intermédias têm tido outras prioridades.	0	30,4 %	56,5 %	0	13,0 %	11,5 %
e. A necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola.	0	26,1 %	65,2 %	4,3 %	4,3 %	11,5 %
f. O relatório de autoavaliação não identifica de forma clara as áreas de melhoria.	0	4,3 %	82,6 %	0	13, %0	11,5 %
g. A existência de grupos de interesse no interior das estruturas da escola que têm limitado a discussão sobre as prioridades de melhoria e as ações a implementar.	0	17,4 %	65,2 %	8,7 %	8,7 %	11,5 %

h. O processo de autoavaliação tem sido assumido sobretudo como uma exigência burocrática de prestação de contas.	0	26,1 %	65,2 %	4,3 %	4,3 %	11,5 %
i. A ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das ações de melhoria.	0	33,3 %	57,1 %	0	9,5 %	19,2 %

#### Inferências

Quanto aos fatores que têm contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação para a melhoria a maioria dos inquiridos (80,0%) considera que os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a melhoria (dado que 72,0 % concordam e 8,0% concordam totalmente).

A maioria dos inquiridos mostra discordar (82,6%) que o relatório de autoavaliação não identifica de forma clara as áreas de melhoria.

A maioria dos professores inquiridos (73,9%) discorda também de que “a existência de grupos de interesse no interior das estruturas da escola tenha limitado a discussão sobre as prioridades de melhoria e as ações a implementar, dado que 65,2% discordam e 8,7% discordam totalmente.

A maioria dos professores inquiridos (65,2%) discorda também de que “a necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola” e de que “o processo de autoavaliação tem sido assumido sobretudo como uma exigência burocrática de prestação de contas”.

A maioria dos professores inquiridos (60,9%) mostra-se discordante relativamente à afirmação de que o processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo.

A maioria dos professores inquiridos (58,3%) também entende que a falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria é um fator impeditivo das dinâmicas necessárias à melhoria.

Na opinião da maioria dos inquiridos (57,1%) a ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das ações de melhoria não tem sido fator impeditivo da implementação de planos de melhoria.

A maioria dos professores inquiridos (56,5%) mostra-se discordante relativamente à afirmação de que a Direção da escola e as lideranças intermédias têm tido outras prioridades.

É importante explorar outros fatores que considerem impeditivos ao desenvolvimento de dinâmicas que possibilitem a planificação e implementação de ações de melhoria na escola.

**Categoria: Concepções sobre a importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

**Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

**30- A Avaliação Externa das Escolas (AEE) desenvolvida pela IGE, desde 2007, é um processo que .....**

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não Responde
a. Permite à administração central ter um conhecimento real do sistema educativo.	4,3 %	69,6 %	17,4 %	4,3 %	4,3 %	11,5 %
b. Permite à administração central comparar as escolas.	9,1 %	77,3 %	0	0	13,6 %	15,4 %
c. Permite a melhoria do funcionamento das escolas.	4,3 %	78,3 %	8,7 %	4,3 %	4,3 %	11,5 %
d. Permite à comunidade local comparar as escolas.	0	61,9 %	14,3 %	0	23,8 %	19,2 %
e. Permite aumentar a confiança dos pais na escola.	0	47,8 %	26,1 %	0	26,1 %	11,5 %
f. Consome recursos e produz poucos resultados.	8,7 %	26,1 %	43,5 %	0	21,7 %	11,5 %
g. Induz as escolas a desenvolverem processos de autoavaliação.	0	90,9 %	4,5 %	0	4,5 %	15,4 %
h. Ajuda as escolas na melhoria das práticas.	4,3 %	78,3 %	8,7 %	4,3 %	4,3 %	11,5 %
i. Promove a reflexão entre os atores educativos.	4,3 %	82,6 %	8,7 %	0	4,3 %	11,5 %
j. Fomenta a concorrência entre as escolas.	0	30,4 %	39,1 %	4,3 %	26,1 %	11,5 %
k. Permite melhorar os resultados dos alunos.	4,3 %	43,5 %	13,0 %	4,3 %	34,8 %	11,5 %

**Inferências**

Quanto à finalidade da Avaliação Externa da Escola a maioria dos inquiridos (90,9%) considera que a Avaliação Externa da Escola é um processo que induz as escolas a desenvolverem processos de autoavaliação. O que nos poderá conduzir a duas interpretações: (1) que os professores entendem que a AEE é um processo que tem induzido as escolas a decidir sobre o seu processo de autoavaliação e a refletir sobre as práticas no sentido da melhoria do desempenho ou (2) que os professores entendem que AEE induz as escolas a desenvolver processos de autoavaliação através de um processo mimético, no sentido da conformidade categórica de modo a responder a pressão do meio institucional. A confirmar-se esta última situação, a pressão da IGE como agente de institucionalização tem como consequência que algumas crenças sobre a autoavaliação podem ter sido integradas na cultura organizacional como construções sociais, e as práticas de autoavaliação podem ter sido integradas na estrutura organizacional da escola por terem sido assumidas como a forma correta de fazer as coisas, transformando-se em rituais legitimadores da organização escolar.

A maioria dos professores inquiridos (86,9%) considera também que a AEE é um processo que promove a reflexão entre os atores educativos (dado que 82,6 % concordam e 4,3% concordam totalmente).

A maioria dos professores inquiridos (82,6%) considera também que a AEE permite a melhoria do

funcionamento das escolas, bem como ajuda as escolas na melhoria das práticas.

Constatamos assim que a maioria dos professores inquiridos considera a AEE como um processo que permite a melhoria das práticas e do funcionamento organizacional da escola.

A maioria dos professores inquiridos (73,9%) entende ainda que a Avaliação Externa da Escola é um processo que permite à administração central ter um conhecimento real do sistema educativo.

Na opinião da maioria dos inquiridos (61,9%) a Avaliação Externa da Escola é também um processo que permite à comunidade local comparar as escolas, o que poderá traduzir uma perceção da AEE como uma perspectiva de avaliação para o mercado.

Quanto às afirmações:

- Permite aumentar a confiança dos pais na escola
- Consome recursos e produz poucos resultados.
- Fomenta a concorrência entre as escolas.
- Permite melhorar os resultados dos alunos.

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade das respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração destas questões, pois a concordância com as mesmas poderá remeter-nos para uma perspectiva da AEE como uma avaliação para o mercado e de uma avaliação para a eficácia, no sentido da melhoria dos resultados escolares.

#### Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

<b>26- A escola deve dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE</b>	Dos 26 participantes, 22 participantes (95,7%) consideram a escola deve dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE ; 1 (4,3%) consideram que não deve dar resposta (Moda= Sim (95,7%)).
<b>Inferências</b>	
Será importante explorar as razões pelas quais os professores entendem que a escola deve dar resposta aos pontos fracos apontados pela AEE, nomeadamente se: (1) a escola deve dar resposta de modo a resolver os problemas apontados – questionando que respostas deu a escola; (2) sendo a IGE um agente do meio institucional, se o programa de AEE é entendido pelo professores como um “mito racional” ao qual a escola, em conformidade com o meio institucional, deve dar resposta de modo a garantir a sua legitimidade e sobrevivência. Será importante explorar se o programa de AEE e a necessidade de resposta pela escola a esse programa resultam da construção social que os professores integraram na sua cultura, face ao papel da IGE, enquanto agente do meio institucional.	

#### Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

27- Quais as razões que devem levar a escola a dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE		
<b>1ª</b>	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	38,1 %
	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais	33,3%
	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	23,8%
	Na próxima avaliação externa a escola terá a possibilidade de ter uma melhor avaliação	4,8%
<b>2ª</b>	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	33,3%
	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	23,8%
	A escola poderá melhorar o desempenho dos professores.	19,0%
	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais.	14,3%

	A escola poderá melhorar a sua imagem junto da comunidade local.	9,5%
3ª	A escola poderá melhorar o desempenho dos professores.	33,3%
	Na próxima avaliação externa a escola terá a possibilidade de ter uma melhor avaliação	23,8%
	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais.	14,3%
	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	9,5%
	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	
A escola poderá melhorar a sua imagem junto da comunidade local.		
<b>Inferências</b>		
<p>Quanto aos motivos pelos quais a escola deve dar resposta os inquiridos apontam em primeiro lugar para a melhoria das aprendizagens dos alunos (38,1%); como segunda prioridade destacam também a melhoria das aprendizagens dos alunos (33,3%) e por último a melhoria do desempenho dos professores (33,3%).</p> <p>1ª razão-(Moda= “melhoria das aprendizagens dos alunos” (38,1%)).</p> <p>2ª razão(Moda= “melhoria das aprendizagens dos alunos” (33,3%)).</p> <p>3ª razão Moda= “melhoria do desempenho dos professores” (33,3%)).</p>		

**Categoria: Concepções sobre o desenvolvimento do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

**Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

<b>20- Participação direta no processo de AEE</b>	Dos 26 participantes, 21 participantes (84%) participaram diretamente no processo de AEE, 4 (16,0%) não participaram e 1 participante não respondeu
<b>Inferências</b>	
<p>Nos critérios de constituição da nossa amostra procurámos por um lado inquirir professores que atualmente desempenham cargos nos órgãos e estruturas da escola, e que face às suas responsabilidades poderão ter tido um maior envolvimento na tomada de decisão acerca dos processos de avaliação interna e externa da escola. Por outro lado procurámos também inquirir os professores que tivessem um maior conhecimento do processo de avaliação externa, pelo que na constituição da amostra se teve em conta os professores que participaram de forma direta nesse processo.</p>	

**Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas**

<b>21-Condição de participação no processo de AEE</b>	<b>Nº elementos</b>
Sessão de apresentação da Escola pela Direção	
Entrevistado como elemento da equipa de autoavaliação	3
Painel com docentes.	7
Painel com coordenadores de Departamento e de outras estruturas de coordenação e supervisão pedagógica	5
Painel com o Conselho Geral.	2
Painel com Direção	1
Painel com Diretores de Turma e respetivos Coordenadores.	3



Inferências	

**Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

22- Como decorreu o processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) na sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
a. A decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola.	4,0 %	52,0 %	16,0 %	8,0 %	20,0 %	3,8 %
b. Os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE.	25,0 %	62,5 %	0% %	0% %	12,5 %	7,7 %
c. Na escola o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis.	4,2 %	25,0 %	62,5 %	0% %	8,3 %	7,7 %
d. A elaboração do documento de apresentação da escola a entregar previamente á equipa da AEE constituiu uma oportunidade de diálogo e reflexão entre os atores educativos.	0% %	66,7 %	12,5 %	4,2 %	16,7 %	7,7 %
Inferências						
<p>Quanto ao envolvimento dos atores, nomeadamente dos professores, no processo de AEE a maioria dos inquiridos (87,5%) considera que os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE (dado que 62,5% concordam e 25,0% concordam totalmente). A maioria dos professores inquiridos (66,7%) considera também que a elaboração do documento de apresentação da escola a entregar previamente á equipa da AEE constituiu uma oportunidade de diálogo e reflexão entre os atores educativos. Na opinião da maioria dos inquiridos (56,0%) a decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola. A maioria dos inquiridos (62,5%) discorda que o envolvimento dos atores educativos na AEE se restringiu aos elementos participantes nos painéis.</p> <p>Os valores assumidos pelas respostas mostram-nos que os inquiridos consideram que foram envolvidos no processo de participação da escola na AEE. O que nos remete para a exploração das seguintes questões: (1) Como foi decidida a participação da escola na AEE? Por iniciativa própria ou a convite da IGE? (2) Como foram selecionados os elementos envolvidos nos diversos painéis? Que processos de discussão se desenvolveram nos diversos órgãos e estruturas?</p>						

**Subcategoria: Visita da equipa de Avaliação Externa**

22- Como decorreu o processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) na sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
e. A participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola.	4,5 %	36,4 %	40,9 %	4,5 %	13,6 %	15,4 %
f. A realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores educativos.	8,7 %	69,6 %	13,0 %	0% %	8,7 %	11,5 %
g. Os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola.	4,5 %	9,1 %	54,5 %	22,7 %	9,1 %	15,4 %

h. Nos diversos painéis alguns professores alteraram o seu comportamento habitual de modo a dar uma boa imagem de si, enquanto profissionais.	0%	4,5 %	54,5 %	13,6 %	27,3 %	15,4 %
i. O tempo para realização da visita da equipa de avaliação externa foi suficiente para a identificação e constatação dos pontos fortes e fracos da escola.	0%	40,9 %	27,3 %	4,5 %	27,3 %	15,4 %
j. Os domínios/fatores que foram objeto de avaliação pelo programa de AEE permitiram conhecer os processos de trabalho realizados pela escola e os resultados obtidos.	4,5 %	45,5 %	31,8 %	0%	18,2 %	15,4 %

#### Inferências

Quanto à visita da equipa da AEE a maioria dos inquiridos (78,3%) considera que a realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores educativos (dado que 69,62 % concordam e 8,7% concordam totalmente). O que poderá evidenciar que os inquiridos têm a perceção da atuação da equipa de avaliação externa com uma atitude formativa.

A maioria dos professores inquiridos (77,2%) discorda de que os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola (dado que 54,5 % concordam e 22,7% concordam totalmente).

A maioria dos inquiridos (68,1%) mostra discordar que nos diversos painéis alguns professores alteraram o seu comportamento habitual de modo a dar uma boa imagem de si, enquanto profissionais. Constatamos assim que os professores rejeitam que com a AEE tenham de mudar a sua imagem enquanto profissionais – o que justifica a *lógica da confiança e da boa-fé* associada ao profissionalismo docente.

Quanto às afirmações:

- A participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola

-O tempo para realização da visita da equipa de avaliação externa foi suficiente para a identificação e constatação dos pontos fortes e fracos da escola.

- Os domínios/fatores que foram objeto de avaliação pelo programa de AEE permitiram conhecer os processos de trabalho realizados pela escola e os resultados obtidos

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade das respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração destas questões.

No que se refere à atuação da equipa da AEE é necessário explorar: (1) Se os atores têm a perceção da atuação da equipa como verificadora da conformidade legal e normativa, numa perspetiva de prestação de contas – o que poderá resultar da construção social que os professores integraram na sua cultura relativamente ao papel da IGE em que a função inspetiva foi integrada como um mito racional; ou (2) Se os atores têm uma conceção da atuação da equipa com uma atitude formativa

### Categoria: Conceções sobre os resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

#### Subcategoria: Apropriação pelos atores educativos dos resultados da AEE

<b>23- Conhecimento do conteúdo do relatório de AEE da escola</b>	Dos 26 participantes, 17 participantes (65,4%) respondem conhecer o conteúdo do relatório de AEE da escola e 7 (26,9%) não conhecem o conteúdo do relatório. 2 dos 17 respondentes não responderam (Moda= Sim (65,4%)).
<b>Inferências</b>	

**Subcategoria: Apropriação pelos atores educativos dos resultados AEE**

<p><b>24- Órgãos ou estruturas da escola onde teve a possibilidade de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de AEE</b></p>	<p>Dos 17 inquiridos que conhecem o relatório da AEE, 9 (56,3%) inquiridos referem ter tido possibilidade nos “Departamentos Curriculares” de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de AEE; 3 (18,8%) no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral; e 1 (6,3%) na Direção e 1 inquirido não respondeu.</p>
<p><b>Inferências</b></p>	

**Subcategoria: Resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

<p><b>25.Como avalia os resultados e as apreciações que constam no relatório da Avaliação Externa da sua escola</b></p>	<p><b>Concordo totalmente</b></p>	<p><b>Concordo</b></p>	<p><b>Discordo</b></p>	<p><b>Discordo totalmente</b></p>	<p><b>Sem opinião</b></p>	<p><b>Não responde</b></p>
<p>a. A escola reviu-se na imagem que o relatório apresentou dela.</p>	0%	68,8%	25,0%	0%	6,3%	0%
<p>b. Os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola.</p>	0%	93,3%	6,7%	0%	0%	15,4%
<p>c. Os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola.</p>	0%	66,7%	33,3%	0%	0%	15,4%
<p>d. Se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes.</p>	0%	0%	30,8%	0%	26,9%	15,4%
<p>e. As apreciações feitas à escola nos diversos domínios tiveram impacto positivo na vida da escola.</p>	0%	66,7%	20,0%	0%	13,3%	15,4%
<p>f. A identificação dos pontos fortes e fracos permitiu-lhe construir um plano de ação conducente à melhoria do seu desempenho.</p>	6,7%	73,3%	13,3%	0%	6,7%	15,4%
<p>g. A escola valorizou as apreciações feitas no relatório.</p>	6,7%	73,3%	13,3%	0%	6,7%	15,4%
<p>h. O relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal.</p>	0%	6,7%	80,0%	6,7%	6,7%	15,4%
<p><b>Inferências</b></p>						
<p>Quanto à opinião dos 17 inquiridos que responderam conhecer o relatório da AEE, no que se refere aos resultados e às apreciações que constam no relatório da AEE, a maioria dos professores (93,3%) concorda que os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola.</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (80,0%) também considera que a escola valorizou as apreciações feitas no relatório e que a identificação dos pontos fortes e fracos permitiu à escola construir um plano de ação conducente à melhoria do seu desempenho.</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (68,8%) refere ainda que a escola reviu-se na imagem que o relatório apresentou dela.</p> <p>Na opinião da maioria dos professores inquiridos (66,7%) os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola e as apreciações feitas à escola nos diversos domínios tiveram impacto positivo na vida da escola.</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (86,7%) discorda da afirmação de que “O relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal”.</p> <p>Quanto à afirmação: “se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes “ os</p>						

valores assumidos pelas respostas “discordo” (30,8%), “sem opinião” (26,9%) e não respondentes (15,4%) não nos permitem tirar conclusões relativamente aos significados atribuídos pelos inquiridos.  
É importante explorar quais os planos de ação construídos e implementados pela escola em consequência da AEE e quais as mudanças preconizadas pela escola em consequência dos resultados apresentados no relatório da AEE.

**Categoria: Conceções sobre a influência do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) no processo de autoavaliação**

**Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) na conceção e implementação do processo de autoavaliação**

28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
a. A AEE criou níveis mais elevados de exigência em relação ao processo de autoavaliação da escola.	0%	60,9 %	21,7 %	0%	17,4 %	11,5 %
b. A AEE induziu a escola a desenvolver práticas de autoavaliação de modo mais regular.	0%	75,0 %	8,3 %	0%	16,7 %	7,7 %
c. A equipa de autoavaliação da escola passou a recolher e a produzir informação de uma forma mais organizada.	0%	56,5 %	30,4 %	0%	13,0 %	11,5 %
d. O processo de autoavaliação da escola passou a ser visto como um instrumento necessário para a planificação e implementação, de ações para a melhoria da escola.	0%	60,9 %	26,1 %	4,3 %	8,7 %	11,5 %
e. A AEE não teve qualquer influência sobre o modo como a escola tem desenvolvido o seu processo de autoavaliação	0%	13,0 %	73,9 %	4,3 %	8,7 %	11,5 %

#### Inferências

Quanto à influência da AEE na conceção e implementação do processo de autoavaliação na escola, a maioria dos professores inquiridos (75,0%) considera que a AEE induziu a escola a desenvolver práticas de autoavaliação de modo mais regular.

A maioria dos inquiridos (60,9%) considera também que o processo de autoavaliação da escola passou a ser visto como um instrumento necessário para a planificação e implementação, de ações para a melhoria da escola, e que a AEE criou níveis mais elevados de exigência em relação ao processo de autoavaliação da escola.

Na opinião da maioria dos professores inquiridos (56,5%) a equipa de autoavaliação da escola passou a recolher e a produzir informação de uma forma mais organizada.

A maioria dos inquiridos mostra discordar (78,2%) que a AEE não teve qualquer influência sobre o modo como a escola tem desenvolvido o seu processo de autoavaliação.

Constatamos assim que os professores consideram que a AEE veio colocar exigências à escola quanto ao desenvolvimento do seu processo de autoavaliação.

O relatório da AEE aponta como pontos fracos ao nível do fator autoavaliação:

- (1) Participação limitada da Assembleia no processo de autoavaliação;
- (2) Inexistência de mecanismos estruturados que assegurem a difusão regular e sistemática da informação a toda a comunidade educativa
- (3) Ausência de procedimentos sistemáticos de monitorização e de avaliação do funcionamento do Agrupamento;
- (4) A informação recolhida é pouco estruturada e sistemática
- (5) Reduzidos efeitos da autoavaliação na elaboração de planos de melhoria

O relatório da AEE aponta como pontos fortes ao nível do fator autoavaliação:

- (1) Envolvimento da comunidade educativa na identificação dos pontos fortes e fracos do Agrupamento, na fase de elaboração do PEE
- (2) Constituição de uma equipa de autoavaliação

As respostas dadas pela maioria dos inquiridos poderão significar que a autoavaliação pode ter sido integrada na organização escolar de acordo com duas lógicas: (1) como constituindo a resposta isomórfica às exigências do meio institucional, sendo por isso uma estratégia de sobrevivência organizacional pela via da conformidade com o prescrito pela IGE e com a ideia de que a escola terá mais qualidade se desenvolver processos de autoavaliação; (2) porque os atores escolares assumiram que a autoavaliação contribui para a melhoria, podendo a *assunção* da melhoria resultar de uma construção social e por isso ter sido integrada como um mito racional pelos professores (Libório, 2005).

Não podemos ignorar que os processos de avaliação que se verificam nas escolas são marcados por uma determinada conjuntura política e por um conjunto de mitos racionais provenientes do meio institucional (administração central e regional, organismos internacionais, IGE, pais, professores) que afetam as organizações escolas, na medida em que estas refletem a realidade socialmente construída (Meyer e Rowan, 1991).

O que nos leva a explorar de que modo entendem os professores o processo de autoavaliação – instrumento de melhoria? Ou instrumento de prestação de contas?

#### Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) na conceção do quadro de referência da autoavaliação

28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
f. A AEE veio ajudar a equipa a definir/clarificar quais as áreas/dimensões de autoavaliação da escola.	0%	82,6%	8,7%	0%	8,7%	11,5%
g. Os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no processo de autoavaliação.	0%	50,0%	36,4%	0%	13,4%	15,4%
h. A AEE veio incitar a escola a desenvolver o seu processo de autoavaliação na lógica do que é pedido pela avaliação externa e a não ter em conta os reais problemas da escola.	4,3%	8,7%	60,9%	17,4%	8,7%	11,5%
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à influência da AEE na conceção do quadro de referência da autoavaliação na escola, a maioria dos professores inquiridos (82,6%) considera que a AEE veio ajudar a equipa a definir/clarificar quais as áreas/dimensões de autoavaliação da escola. É importante explorar esta questão, nomeadamente através da obtenção da informação sobre quais as áreas/dimensões que os questionários aplicados abrangem e o impacto do referencial da AEE nessas opções.</p> <p>A maioria dos inquiridos (50%) considera também que os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no processo de autoavaliação.</p> <p>A maioria dos inquiridos mostra discordar (78,3%) que a AEE veio incitar a escola a desenvolver o seu processo de autoavaliação na lógica do que é pedido pela avaliação externa e a não ter em conta os reais problemas da escola.</p>						

**Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) na envolvimento dos atores no processo de autoavaliação**

28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
i. Os órgãos da escola (Conselho Pedagógico e Conselho Geral) e as estruturas da escola passaram a discutir e refletir de uma forma mais sistemática sobre os resultados da autoavaliação.	0%	50,0 %	22,7 %	0%	27,3 %	15,4 %
j. As estruturas da escola (departamentos, conselhos de turma, conselhos de direção de turma...) passaram a envolver-se de forma mais ativa no processo de autoavaliação.	0%	56,5 %	26,1 %	0%	17,4 %	11,5 %
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à influência da AEE no envolvimento dos professores no processo de autoavaliação, a maioria dos professores inquiridos (56,5%) considera que as estruturas da escola (departamentos, conselhos de turma, conselhos de direção de turma...) passaram a envolver-se de forma mais ativa no processo de autoavaliação. Quanto à afirmação “os órgãos da escola (Conselho Pedagógico e Conselho Geral) e as estruturas da escola passaram a discutir e refletir de uma forma mais sistemática sobre os resultados da autoavaliação”, os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração da mesma.</p> <p>Quando efetuamos a análise das respostas dadas pelos professores mais envolvidos na autoavaliação (equipa, direção, coordenadores e presidente do conselho geral) as respostas obtidas mostram-nos a sua discordância (55,5%).</p> <p>Os valores obtidos nas respostas a esta remetem-nos para a exploração da mesma no sentido de verificarmos que processos de reflexão sobre os resultados da autoavaliação passaram a ser desenvolvidos nos órgãos e nas estruturas da escola</p>						

**Categoria: Conceções sobre as mudanças organizacionais e pedagógicas em consequência do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

**Subcategoria: Efeitos da Avaliação Externa das Escolas (AEE) nas práticas organizacionais**

29. Qual a natureza das mudanças organizacionais resultantes do processo de AEE?	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
a. Os documentos orientadores da escola (Projeto Educativo, Projeto Curricular de Escola e Projetos Curriculares de Turma) foram alterados em função das apreciações constantes no relatório da AEE.	0%	56,5 %	26,1 %	0%	17,4 %	11,5 %
b. A AEE contribuiu para o desenvolvimento de novas dinâmicas de trabalho colaborativo entre os professores.	0%	56,5 %	26,1 %	0%	17,4 %	11,5 %
c. A AEE induziu a escola a definir metas e indicadores que lhe permitem avaliar o seu trabalho.	0%	76,2 %	4,8 %	0%	19,0 %	19,2 %
d. A escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola.	0%	40,9 %	27,3 %	0%	31,8 %	15,4 %
e. A Direção da escola passou a exercer uma vigilância mais autoritária sobre o trabalho dos professores com vista à obtenção de melhores resultados.	0%	0%	78,3 %	8,7 %	13,0 %	11,5 %

f. A escola melhorou as suas políticas de distribuição do serviço docente.	0%	17,4 %	56,5 %	4,3 %	21,7 %	11,5 %
g. A AEE contribuiu para a promoção da imagem da escola junto da comunidade.	0%	19,0 %	42,9 %	0%	38,1 %	19,2 %
h. A escola melhorou as suas políticas de constituição de turmas.	0%	0%	52,2 %	8,7 %	39,1 %	11,5 %

#### Inferências

Quanto à natureza das mudanças organizacionais resultantes do processo de AEE, a maioria dos professores inquiridos (76,2%) considera que a AEE induziu a escola a definir metas e indicadores que lhe permitem avaliar o seu trabalho..

A maioria dos inquiridos (56,5%) considera que os documentos orientadores da escola (Projeto Educativo, Projeto Curricular de Escola e Projetos Curriculares de Turma) foram alterados em função das apreciações constantes no relatório da AEE. Também 56,5% dos inquiridos considera que a AEE contribuiu para o desenvolvimento de novas dinâmicas de trabalho colaborativo entre os professores.

A maioria dos inquiridos (87,0%) mostra discordar que a Direção da escola passou a exercer uma vigilância mais autoritária sobre o trabalho dos professores com vista à obtenção de melhores resultados. A maioria dos inquiridos (60,9%) discorda também de que a escola tenha melhorado as suas políticas de distribuição do serviço docente e as suas políticas de constituição de turmas.

Quanto às afirmações:

- A escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola

- A AEE contribuiu para a promoção da imagem da escola junto da comunidade.

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” não nos permitem tirar conclusões quanto à concordância ou discordância dos inquiridos, o que nos remete para a exploração destas questões.

O relatório da AEE aponta como pontos fracos ao nível do domínio Organização e Gestão Escolar e Liderança:

- (1) Inexistência de um Projeto Curricular de Escola
- (2) Inexistência de medidas de desenvolvimento profissional dos docentes nas respetivas áreas científicas e didáticas
- (3) Inexistência de medidas de avaliação do impacto da formação docente e não docente na qualidade do sucesso escolar dos alunos
- (4) Participação dos pais restringe-se aos órgãos da escola onde têm representação.
- (5) Dificuldades a nível de igualdades de oportunidades por parte dos alunos com necessidade educativas especiais
- (6) Inexistência no PEE de metas claras, quantificáveis e avaliáveis
- (7) Não houve um ajustamento da oferta formativa face à escassez de algumas categorias profissionais na região
- (8) Falta de identificação nos documentos orientadores de uma visão de escola e longo prazo
- (9) Inexistência de uma visão prospetiva do desenvolvimento da escola
- (10) Reduzida capacidade das lideranças para a motivação e mobilização da comunidade para objetivos comuns
- (11) Reduzidas iniciativas inovadoras com repercussão nas aprendizagens dos alunos

O relatório da AEE aponta como pontos fortes ao nível do domínio Organização e Gestão Escolar e Liderança:

- (1) Coerência entre o planeamento das atividades e os objetivos do Projeto Educativo
- (2) O planeamento e a distribuição de tarefas envolvem todos os órgãos e estruturas de orientação educativa
- (3) Conhecimento das competências pessoais e profissionais do pessoal docente e não docente
- (4) Na elaboração dos horários dos docentes e na constituição de turmas, prevalecem, critérios pedagógicos;
- (5) Na constituição de turmas predomina o critério da continuidade educativa
- (6) Reconhecimento dos serviços de administração escolar pela qualidade do serviço prestado
- (7) Adequação das instalações espaços e equipamentos às necessidades da escola
- (8) Utilização de oferta curricular alternativa o que promove a igualdade de acesso a experiências escolares

<p>estimulantes</p> <p>(9) Desenvolvimento de atividades promotoras da qualificação dos alunos</p> <p>(10) Diversificação e adequação da oferta educativa</p> <p>(11) Motivação e empenho do corpo docente e não docente</p> <p>(12) Conhecimento das áreas de ação por parte das lideranças de topo e intermédias</p> <p>(13) Qualidade do relacionamento entre os docentes e entre estes e os alunos</p> <p>(14) Parcerias, protocolos e outras formas de associação com entidades públicas e/ou privadas visando a melhoria da prestação do serviço educativo</p>
--

**Subcategoria: Efeitos da Avaliação Externa das Escolas (AEE) nas práticas pedagógicas e curriculares**

<b>29. Qual a natureza das mudanças pedagógicas e curriculares resultantes do processo de AEE?</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não responde</b>
i. A AEE induziu os professores a refletirem de forma mais sistematizada sobre as práticas de sala de aula no sentido da melhoria das mesmas.	4,3 %	47,8 %	26,1 %	0%	21,7 %	11,5 %
j. A AEE conseguiu induzir a escola a criar mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas ao nível de sala de aula.	0%	13,6 %	54,5 %	0%	31,8 %	15,4 %
k. A AEE contribuiu para a melhoria dos procedimentos a nível da avaliação dos alunos e do acompanhamento dos seus resultados.	0%	47,8 %	26,1 %	0%	26,1 %	11,5 %
l. A AEE induziu a escola a criar mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino.	0%	73,9 %	17,4 %	0%	8,7 %	11,5 %
m. Os resultados escolares passaram a ter maior centralidade no debate interno.	0%	56,5 %	26,1 %	0%	17,4 %	11,5 %
n. A AEE contribuiu para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.	0%	40,9 %	27,3 %	0%	31,8 %	15,4 %

**Inferências**

Quanto à natureza das mudanças pedagógicas e curriculares resultantes do processo de AEE, a maioria dos professores inquiridos (73,9%) considera que a AEE induziu a escola a criar mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino.

A maioria dos inquiridos (56,5%) considera que os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no debate interno.

Os inquiridos (52,1%) concordam ainda que a AEE induziu os professores a refletirem de forma mais sistematizada sobre as práticas de sala de aula no sentido da melhoria das mesmas.

A maioria dos inquiridos mostra discordar (54,5%) que a AEE conseguiu induzir a escola a criar mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas ao nível de sala de aula.

Quanto às afirmações:

- A AEE contribuiu para a melhoria dos procedimentos a nível da avaliação dos alunos e do acompanhamento dos seus resultados

- A AEE contribuiu para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” não nos permitem tirar conclusões quanto à concordância ou discordância dos inquiridos, o que nos remete para a exploração destas questões.

O relatório da AEE aponta como pontos fracos ao nível do domínio Prestação de Serviço Educativo:

- (1) Inexistência de metas e objetivos mensuráveis visando a melhoria dos desempenhos respetivos
- (2) Fraca articulação curricular entre ciclos
- (3) Inexistência de procedimentos que permitam a operacionalização da articulação entre os outros docentes



e os docentes do pré-escolar e 1º ciclo (como estabelecimento da periodicidade das reuniões, das agendas, formas de registo...)

- (4) Inexistência de articulação com outras escolas da área geográfica no sentido de assegurar a sequencialidade das aprendizagens na transição entre anos e ciclos
- (5) Coordenação pedagógica localizada nos grupos disciplinares, não obstante a existência dos departamentos
- (6) Inexistência de ações de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores.
- (7) Inexistência de instrumentos e indicadores de avaliação por ano/ciclo
- (8) Dificuldade em implementar medidas de apoio educativo para alguns alunos com dificuldades de aprendizagem
- (9) Na oferta curricular a escola não teve em conta as componentes regionais e locais
- (10) Ensino experimental das ciências com contornos incipientes
- (11) A dimensão artística e a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação ainda não estão generalizadas no Agrupamento

O relatório da AEE aponta como pontos fortes ao nível do domínio Prestação de Serviço Educativo:

- (1) Na transição dos alunos do 1º para o 2º ciclo a escola procura assegurar a sequencialidade das aprendizagens
- (2) Os coordenadores e os diretores de turma acompanham o trabalho desenvolvido pelos diferentes professores
- (3) Partilha em alguns departamentos de instrumentos de avaliação
- (4) Existência de medidas de apoio educativo implementadas para os alunos com necessidades educativas especiais
- (5) Existência de medidas de apoio educativo implementadas para os alunos com dificuldades de aprendizagem
- (6) Existência de ofertas curriculares alternativas

É importante abordarmos no grupo focal se houve mudanças na escola em consequência da AEE e as razões que estão subjacentes a essas mudanças, bem como de quem foi a iniciativa da mudança (enumerar os pontos fracos e os pontos fortes do relatório da AEE).

É importante explorarmos o que os professores entendem por cada uma das mudanças com as quais mostram concordância. Também é importante explorarmos outros tipos de mudança que os professores constatarem –em que domínios da atividade da escola

Verificar se as mudanças existem ao nível da intenção de mudança (ao nível do plano da orientação para a ação) como forma de legitimidade organizacional, ou também ao nível ação organizacional, pois se assim não for poderá traduzir uma situação de funcionamento da organização escolar tendo com base a metáfora da hipocrisia organizada.

Respostas Abertas	
Inquirido 03	<b>Questão 29: efeitos que a AEE teve nas práticas organizacionais, pedagógicas e curriculares da sua escola</b> <b>Comentário:</b> as respostas “discordo” justificam-se pelo fato da escola já ter boas práticas nessas áreas.
Inquirido 04	<b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação: <b>Resposta:</b> -recolha e análise dos dados decorrentes dos inquéritos efetuados, bem como das propostas apresentadas e sua avaliação no processo de melhoria.
Inquirido 06	<b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação: <b>Resposta:</b> -painel de debate de opiniões com a IGE.
Inquirido 07	<b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação: <b>Resposta:</b> -discutindo e propondo estratégias com vista à superação dos pontos fracos

Inquirido 08	<p><b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação:</p> <p><b>Resposta:</b> -preenchimento de inquérito elaborado pela equipa de autoavaliação</p>
Inquirido 09	<p><b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação:</p> <p><b>Resposta:</b> -não existiu a operacionalização de algumas sugestões propostas.</p> <p><b>Questão 18-</b> fatores que têm impedido ou dificultado o desenvolvimento pelas escolas de práticas de autoavaliação que sejam organizadas e que se desenvolvam de forma contínua e regular.</p> <p><b>Resposta:</b> ausência de reconhecimento da importância da prática de autoformação e trabalho vicariante.</p>
Inquirido 17	<p><b>Questão 29: efeitos que a AEE teve nas práticas organizacionais, pedagógicas e curriculares da sua escola</b></p> <p><b>Comentário:</b> só estou colocado na escola desde o ano letivo de 2009/2010 pelo que não é possível responder</p>
Inquirido 19	<p><b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação:</p> <p><b>Resposta:</b> -discussão dos documentos propostos pela equipa de autoavaliação e apresentação de propostas.</p>
Inquirido 08	<p><b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação:</p> <p><b>Resposta:</b> -através de sugestões de melhoria provenientes da minha experiência profissional noutras escolas.</p> <p><b>Questão 30 –Comentário:</b> a autoavaliação foi realizada no ano anterior à minha vinda para a escola. Em 3 anos há aspetos que não posso avaliar com segurança. Há uma proposição a considerar: os professores utilizaram os apinéis da Inspeção como muro de lamentações e como oportunidade para criticarem a escola a direção, etc. por oposição àquela da alínea h) da 22-B1</p>
<b>Inferências</b>	

***ESCOLA ES1***

## **APÊNDICE AB**

**Escola ES1 – Categorização dos dados da análise de conteúdo das entrevistas**

## Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores

### Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

#### CATEGORIA: A-Conceções sobre a Avaliação Externa das Escolas (AEE)

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UC
A.1 Melhoria da escola	-Olhar externo que complementa o interno.	E1, E2, E4, AL., E.E.	7
	-Instrumento de orientação para a melhoria dos pontos fracos.	E3, E5, AL.	3
	-Apoio formativo da IGE.	E3, E.E.	3
A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)	-Instrumento de controlo e regulação dado o poder institucional da IGEC.	E2, E3, E5, N.D.	7
A.3 Concorrência entre as escolas	-Assegura o mercado educativo.	E1, E4	2
A.4 Assegura a legitimidade social da escola	-Assegura a legitimidade social da escola perante a comunidade conjuntamente com os rankings dos resultados escolares.	E1, E4, N.D.	4
A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem	-A AEE ignora a atividade central da escola - a sala de aula.	E5	1
	-Excessiva centralização nos resultados escolares os quais podem não refletir uma boa prática – efeitos colaterais.	E5	1
A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores	Não se identificaram indicadores		

#### CATEGORIA: B-Conceções sobre a autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UC
B.1 Melhoria da escola	-Instrumento de melhoria das práticas através da partilha - no plano da intenção aprendizagem organizacional.	E1	1
	-Instrumento de conhecimento da escola de modo a planificar a melhoria.	E2, E4, AL., E.E.	7
	-Instrumento para melhoria do desempenho docente.	E5	1
B.2 Conhecimento da escola	-Instrumento para obtenção de informação organizada e sistemática de modo regular.	E2	1

<b>B.3 Conformidade institucional</b>	-Instrumento de resposta e feedback a uma próxima AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de resposta aos pontos fracos da AEE.	<b>E1, E3, E4</b>	<b>4</b>
<b>B.4 Processo de responsabilização dos atores</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>B.5 Procura de legitimidade social da escola</b>	-Instrumento de reforço da imagem de escola de referência	<b>E2, E.E.</b>	<b>2</b>
	-Instrumento de legitimação da ação da escola perante o exterior.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de garantia da imagem de escola com bons resultados escolares.	<b>E3, N.D.</b>	<b>2</b>
<b>B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	-Processo sem efeitos na atividade técnica da escola – conceção da autoavaliação como um mito racional.	<b>E5</b>	<b>2</b>
<b>B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não se identificaram indicadores		

### O processo de Avaliação Externa (AEE) na escola/ agrupamento – ES1

#### CATEGORIA: C- A decisão de participação na AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UC
<b>C.1 Iniciativa da decisão</b>	Através de candidatura da escola por iniciativa da direção.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>C.2 Motivos da decisão</b>	-A perspetiva de celebração de um contrato de autonomia.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>C.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	-Apresentação ao Conselho Geral e Conselho Pedagógico da intenção da direção.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>C.4 Informação prestada sobre a realização da AEE</b>	Reduzido envolvimento da comunidade no 1º ciclo da AEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Informação em reunião de delegados de turma com a coordenadora da equipa (2º ciclo AEE).	<b>AL.</b>	<b>1</b>
	-Informação prestada pela equipa de autoavaliação (2º ciclo AEE).	<b>N.D.</b>	<b>1</b>

#### CATEGORIA: D-Reação dos diferentes atores à visita da AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UC
<b>D.1 Atitudes dos atores intervenientes nos painéis</b>	-Desconhecimento do processo de AEE pelos docentes e falta de preparação para o mesmo (2006/2007)	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Nervosismo por parte dos alunos face ao desconhecimento do contexto (2º ciclo).	<b>AL.</b>	<b>1</b>

	-Desconfiança relativamente à veracidade das respostas dadas pelos atores intervenientes nos painéis.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>D.2 Atitudes dos restantes atores</b>	-Desconhecimento por parte dos docentes dos objetivos do processo de AEE (2006/2007).	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>D.3 Alteração de rotinas</b>	-Comportamentos cerimonial por parte dos docentes - ritual de legitimação onde prevalece o “jogo do rato e do gato”.	<b>E2</b>	<b>2</b>
<b>D.4 Manutenção das rotinas</b>	Não se identificaram indicadores		

#### **CATEGORIA: E-Envolvimento dos diferentes atores**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UC</b>
<b>E.1 Participação dos atores</b>	-Eventual participação da anterior presidente da associação de pais.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>E.2 Seleção dos participantes nos painéis</b>	Não se identificaram indicadores		

#### **CATEGORIA: G-A atuação da equipa avaliativa**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UC</b>
<b>G.1 Verificação da conformidade legal e normativa</b>	-Verificação da conformidade no que se refere à escola como um todo.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>G.2 Valorização das opiniões dos atores e do contexto</b>	-Valorização da opinião de todos os atores educativos pela AEE.	<b>AL.</b>	<b>1</b>
	-A importância de uma maior valorização da opinião dos atores e do contexto.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>G.3 Atitude formativa</b>	-Atitude formativa por parte da equipa avaliativa comparativamente ao 1º ciclo avaliativo da AEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Intenção de realização futura de reuniões de delegados em consequência das questões colocadas pela equipa avaliativa	<b>AL.</b>	<b>1</b>
<b>G.4 Isenção</b>	Não se identificaram indicadores		

## Os resultados da AEE

### CATEGORIA: H-Apropriação pelos atores educativos dos resultados

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UC
<b>H.1 Divulgação dos resultados</b>	-Discussão dos resultados da AEE nos órgãos e estruturas.	<b>E2, E4, E5</b>	<b>3</b>
	-Divulgação dos resultados da AEE na página da escola.	<b>AL., N.D.</b>	<b>2</b>
	-Discussão dos resultados da AEE nas reuniões da equipa.	<b>N.D., E.E.</b>	<b>4</b>
	-Reduzido conhecimento do relatório por parte da presidente da associação de pais.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>H.2 Processos de reflexão sobre os resultados</b>	-Reflexão condicionada pela reação de discordância dos resultados por parte dos docentes –legitimidade da ação organizacional colocada em causa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Necessidade de uma maior utilização dos resultados da AEE pelos alunos.	<b>AL.</b>	<b>1</b>
	-Desinteresse do pessoal não docente relativamente aos resultados da AEE.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>H.3 Principais utilizadores dos resultados</b>	-A direção e as lideranças (formais e informais) da escola face ao poder institucional da IGE.	<b>E1; E2</b>	<b>2</b>
	-A equipa de autoavaliação na implementação do modelo CAF	<b>E2</b>	<b>2</b>

### CATEGORIA: I- O relatório da AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UC
<b>I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes</b>	-Os resultados da AEE colocam em causa o profissionalismo docente	<b>E1, E2</b>	<b>4</b>
	-Discordância de alguns dos pontos fracos apontados no relatório da AEE (2º ciclo de avaliação).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Concordância com alguns dos pontos fracos	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento</b>	- Os pontos fracos do relatório da AEE colocam em causa a imagem de escola de referência de bons resultados escolares.	<b>E1, E2, E4, E5</b>	<b>4</b>
	-Concordância com a imagem da escola (avaliação 2º ciclo) embora a mudança de direção seja constrangimento a uma melhor avaliação	<b>E5</b>	<b>2</b>
	-Concordância com a imagem da escola no que se refere aos resultados escolares. (avaliação 2º ciclo)	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento</b>	-Instrumento de deslegitimação do profissionalismo docente face á imagem de escola de referência.	<b>E2, E4</b>	<b>3</b>



## A utilização dos resultados da AEE

### CATEGORIA: J- Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UC
<b>J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo</b>	-Adoção no presente ano letivo de modelo para acompanhamento e supervisão da prática letiva – (ainda é apenas no plano da atitude).	<b>E1, E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Implementação de procedimentos para uma maior eficácia no apoio curricular aos alunos – conformidade com a AEE.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Realização de algumas ações de formação centradas na escola em consequência do projeto da anterior diretora.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>J.2 Medidas adotadas na organização e gestão</b>	-Implementação de medidas para melhoria da eficácia da circulação interna de informação em resultado da aplicação da CAF - conformidade com as apreciações da AEE.	<b>E1, E2, E4, E5</b>	<b>4</b>
	-Reformulação do PEE após a AEE mas este não responde às necessidades da escola.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Reuniões semanais entre o pessoal não docente e a direção.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>J 3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação</b>	-Início do processo de autoavaliação na escola após o relatório da AEE.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Constituição da equipa e implementação da CAF	<b>E2</b>	<b>1</b>

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UC
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	-Iniciativa da direção da direção após os resultados da AEE (utilização da CAF)	<b>E1, E3</b>	<b>2</b>
<b>K.2 Motivos da decisão</b>	-Responder aos pontos fracos apontados no relatório da AEE – legitimação da ação organizacional.	<b>E1, E2, E.E.</b>	<b>4</b>
	-Responder à pressão institucional da AEE – garantia de sobrevivência organizacional.	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
	-A obrigatoriedade legal e normativa.	<b>E5; E.E.</b>	<b>2</b>

	-Projeto de intervenção da anterior diretora – conformidade à AEE	<b>E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Necessidade sentida por alguns docentes de criar uma cultura de autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão (legitimação)</b>	-A direção imediatamente após o relatório da AEE.	<b>E1, E3</b>	<b>2</b>
	-Ausência de intervenção do conselho geral na tomada de decisão sobre o processo de autoavaliação.	<b>E3</b>	<b>1</b>

### **CATEGORIA: L-A equipa de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UC</b>
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	-Constituição da atual equipa pela anterior diretora	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Manutenção da equipa de autoavaliação pela atual diretora– redução das incertezas e estratégia de gestão dos diversos interesses.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Seleção da coordenadora pelo seu perfil em termos de experiência e competências profissionais.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Seleção dos professores pela experiência na aplicação da CAF e reconhecimento da experiência de trabalho.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
	-Seleção do pessoal não docente com base na experiência e no contacto com os alunos.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Convite à presidente da associação de pais.	<b>E2, E.E.</b>	<b>2</b>
	-Seleção do aluno com base na capacidade de intervenção e visão crítica.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Seleção pela diretora anterior e a coordenadora da equipa dos diversos elementos.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Ausência de recomendações do Conselho geral na constituição da equipa.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Escolha do aluno por ser presidente da associação de estudantes.	<b>Aluno</b>	<b>1</b>
<b>L.2 Composição da equipa</b>	-Participação ocasional de um elemento não docente, presidente da associação de pais e um aluno	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Constituição da equipa de acordo com os critérios da CAF: docentes, não docentes, aluno e encarregado de educação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	-Tomada de decisão pela equipa de implementação no presente ano letivo de um modelo para avaliação das práticas de sala de aula.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>

	-Reunião geral de professores para divulgação da decisão de implementação modelo para avaliação das práticas de sala de aula.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	- Dificuldade na compatibilidade de horários dos docentes da equipa com os outros elementos da equipa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Confidencialidade de determinados documentos internos limita a participação dos elementos não docentes da equipa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Reuniões de departamento para definição dos indicadores e discussão resultados do modelo de avaliação das práticas de sala de aula..	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Estratégia de “evitação” da transparência do apoio técnico da empresa de consultadoria - a crença no mito da autoavaliação pela eficácia	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Estratégia de “evitação” da referência à IGEC de modo a gerir as micropolíticas e obter o consenso em torno da autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	- Envolvimento dos diversos atores internos através da valorização da importância da colaboração de modo a gerir os diferentes interesses.	<b>E2, E3</b>	<b>5</b>
	-Divulgação pela equipa dos resultados da autoavaliação a toda a comunidade através das diversas estruturas da escola.	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Falta de envolvimento dos diversos atores por parte da anterior equipa de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Participação da presidente da associação de pais, em algumas das reuniões da equipa.	<b>E.E.</b>	<b>3</b>
	-Partilha das orientações da empresa de consultadoria com a associação de pais.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	-Conceção da equipa de autoavaliação como uma estrutura organizacional que detêm poder em termos informais.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Reconhecimento e valorização das competências e experiência profissional dos elementos da equipa.	<b>E2, E3, E5,</b>	<b>5</b>
	-Poder de influência da equipa garante a aceitação pelos professores do processo de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>3</b>
	- Poder de influência da equipa reforçado pelo profissionalismo e apresentação de resultados do trabalho realizado.	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
	-Influência da equipa na tomada decisão da direção e órgãos da escola.	<b>E3, E4, E5</b>	<b>4</b>
	-Reconhecimento pelos docentes da necessidade de existência da equipa em consequência das pressões do ambiente institucional para a avaliação da escola.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Reconhecimento da competência da coordenadora da equipa para envolver os atores no processo.	<b>E5</b>	<b>2</b>

<b>L.5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas</b>	-Independência da equipa relativamente à direção, apesar da diretora fazer parte da equipa.	<b>E1, E2, E3, E4</b>	<b>5</b>
	-Conceção pela equipa de instrumentos de monitorização dos resultados escolares para utilização pelas diversas estruturas e órgãos da escola.	<b>E1, E4</b>	<b>2</b>
	- Capacidade de influência da equipa na tomada de decisão da direção	<b>E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Capacidade de influência da equipa na tomada de decisão dos órgãos e estruturas da escola.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>L.6 Formação</b>	-Apoio da empresa de consultadoria na formação dos elementos da equipa.	<b>E1; E2</b>	<b>2</b>
<b>L.7 Motivação/satisfação</b>	-O domínio da informação por parte da equipa	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Capacidade de uso do poder informal	<b>E1</b>	<b>1</b>
	- As características pessoais dos diversos elementos da equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A assunção de que a autoavaliação conduz a melhorias na escola.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-A colaboração dos docentes.	<b>E2</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA: M-Os domínios e os campos de análise da autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UC</b>
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	-Aplicação do modelo CAF nos últimos três anos.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Adoção do novo modelo permite conhecer as práticas de sala de aula que conduzem aos bons resultados da escola.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	- Aplicação do modelo de avaliação das práticas de sala de aula devido ao início de mandato da diretora.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Necessidade de conhecimento dos pontos fracos das práticas de ensino para melhorar.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Indicadores do modelo centrados no cumprimento das tarefas burocráticas do trabalho do professor na sala de aula.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>4</b>
	-Necessidade de alteração dos indicadores de modo a supervisionar as práticas de sala de aula.	<b>E1</b>	<b>1</b>

	-Possibilidade de aplicação do modelo de avaliação da sala de aula devido à interiorização da autoavaliação pelos docentes.	E2	1
	-Importância do modelo CAF na avaliação da organização como um todo.	E.E.	1
<b>M.2 Influência da AEE</b>	-Influência da AEE na definição dos indicadores da CAF- conformidade institucional.	E2	1
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha – dinâmicas de implementação e sustentação</b>	-Dependência do exterior em termos técnicos - possível entrave á implementação e sustentação do processo.	E1, E2	2
	-Necessidade de alteração de alguns indicadores em consequência das sugestões dos alunos e professores.	E2, E3	3
	-Falta de consenso quanto à validade dos indicadores	E5	1
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	-Expetativa de reformulação do PEE através dos resultados obtidos na autoavaliação da sala de aula.	E2	1
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	-Desarticulação entre os indicadores definidos para o modelo e as práticas de ensino.	E1, E2, E3, E5	6
	-Definição de indicadores específicos de avaliação das práticas de sala de colocam em causa a lógica da confiança e boa-fé.	E2, E4	3
	-Promoção de consensos e conciliação de interesses em torno da definição dos indicadores.	E2	2
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	-Formação e orientação da equipa por parte da empresa consultadoria	E2	1
	-Processo de decisão autónomo relativamente à empresa de consultadoria.	E2	4
	-Importância do consultor a nível de apoio técnico.	E2, E3, E4, E5, E.E.	5

**CATEGORIA: N- Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UC
<b>N.1 Órgãos e estruturas envolvidos</b>	-Discussão no conselho pedagógico, nos departamentos e nos grupos disciplinares dos resultados da autoavaliação.	E1, E4	2
	- Reuniões da equipa com os departamentos para definição dos indicadores e discussão dos resultados da autoavaliação.	E1, E2, E3, E4	5
	-Reuniões da equipa com os funcionários para divulgação do processo de autoavaliação.	E2	1

	-Divulgação pela equipa dos resultados da avaliação da sala de aula aos alunos em todas as turmas.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Reunião da equipa com a associação de pais para divulgação dos resultados da avaliação da sala de aula	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Ausência de envolvimento do Conselho Geral no processo de autoavaliação da escola-desarticulação organizacional.	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Reuniões com os professores e a equipa nos diversos momentos de aplicação do modelo CAF.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, receptividade, cumprimento, resistência)</b>	-Colaboração dos docentes no processo de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Resistência dos professores à primeira aplicação do modelo CAF – resistência à aplicação por uma entidade externa.	<b>E1, E2, E3, E5</b>	<b>7</b>
	- Colaboração dos docentes no processo de autoavaliação em consequência da liderança da direção anterior.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Colaboração dos docentes no processo de autoavaliação. em consequência do poder de influência da equipa-integração pelos docentes de <i>mitos racionais</i> sobre a avaliação	<b>E2, E3, E5</b>	<b>6</b>
	-Divulgação das dificuldades e dos resultados de trabalho da equipa contribuem para a cooperação dos docentes no processo - estratégia de coligação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Participação dos alunos no processo de autoavaliação reforça o sentimento de pertença.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Envolvimento dos pais nos resultados da autoavaliação reforça a legitimidade social da escola.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Participação dos docentes na definição dos indicadores de avaliação das práticas de sala de aula.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Participação dos diversos atores na implementação do processo de autoavaliação.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Participação da presidente da associação em várias reuniões da equipa de autoavaliação no âmbito dos alunos e pais.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
	- Reuniões da associação de pais para esclarecimento da importância da participação dos pais no processo de autoavaliação	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
	-Reduzida participação dos pais na resposta aos questionários de opinião da CAF.	<b>E.E.</b>	<b>2</b>
	-Reconhecimento da importância da participação dos pais no processo de autoavaliação.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>

-Participação do aluno elemento da equipa em apenas duas reuniões da equipa.	AL.	1
-Participação do aluno elemento da equipa em reunião de preparação para a AEE.	AL.	1
-Participação dos alunos no preenchimento de questionários para avaliação das práticas de sala de aula.	AL.	1
-Participação do funcionário elemento da equipa em algumas reuniões.	N.D.	1
-Participação do pessoal não docente no preenchimento dos questionários da CAF.	N.D.	1

**CATEGORIA: O- Facilidade/ constrangimentos ao processo de autoavaliação**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UC
<b>O.1 Fatores internos facilitadores</b>	-Autonomia de atuação da equipa relativamente à direção.	E1, E2	3
	-Experiência e conhecimento dos docentes e não docentes por parte dos elementos da equipa.	E2	1
	-Recetividade dos docentes e não docentes para a colaboração no processo.	E2, E5	2
	-Apresentação de resultados em consequência do processo de autoavaliação.	E2	1
	- A profissionalização da equipa ao nível da formação e experiência.	E3, E5	2
<b>O.2 Fatores externos facilitadores</b>	-O apoio da empresa de consultadoria enquanto facilitador do processo.	E1, E5	2
<b>O.3 Constrangimentos internos</b>	-Resistência dos docentes ao processo inicial de autoavaliação -a AEE colocou em causa a credibilidade da escola.	E1, E3	2
	-Falta de uma cultura de avaliação da escola.	E2	1
	-Falta de uma cultura de avaliação das práticas de sala de aula e a lógica da confiança e boa-fé.	E2	1
	-A conciliação do trabalho docente com a concretização das tarefas pela equipa.	E2, E4, E5	3
	-Ausência de formação específica dos docentes da equipa de autoavaliação para desenvolver o processo.	E2	1
	-Discussão dos resultados da avaliação da sala de aula em grupo alargado - coloca em causa o profissionalismo docente.	E3	2
	-Dependência da empresa de consultadoria em termos técnicos.	E4	1

	-A complexidade do modelo CAF enquanto processo contínuo e cíclico.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>O.4 Constrangimentos externos</b>	-Problemas técnicos com a plataforma da empresa de consultadoria reduzem a confiança dos professores no processo..	<b>E1, E2, E4</b>	<b>5</b>
	-O processo de agregação do agrupamento e a adaptação a uma nova realidade.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A adaptação constante do trabalho docente às pressões e exigências do ambiente institucional.	<b>E5</b>	<b>1</b>

## Usos e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola

### CATEGORIA: P- Interpretação dos resultados do Relatório da Autoavaliação

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UC</b>
<b>P.1 Permite a melhoria das práticas de sala de aula</b>	-Intenção de partilha entre os docentes das boas práticas face aos resultados individuais da autoavaliação das práticas de sala de aula.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-Pressão de alguns docentes sobre os alunos face aos resultados individuais da avaliação das práticas de sala de aula.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Modelo de avaliação das práticas de sala de aula como instrumento de controlo da sala de aula pelo coordenador - instrumento para “evitação” da observação da sala de aula.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>P.2 Permite a melhoria da gestão organizacional</b>	-Promoção de melhorias ao nível da prestação de serviços pelo pessoal não docente.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Promoção de melhorias ao nível da comunicação entre os órgãos da escola e o pessoal docente.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Implementação de procedimentos de organização sistemática e regular da informação	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>P.3 Permite preparação para a Avaliação Externa</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>P.4 Permite a melhoria da credibilidade da escola/agrupamento</b>	-Através da divulgação aos pais da imagem de escola de referência pelos bons resultados.	<b>E2, EE</b>	<b>3</b>
	-Através da divulgação à comunidade do empenho e profissionalismo dos docentes.	<b>E3, E4, N.D., EE</b>	<b>5</b>
	-Através do reforço do sentimento de pertença por parte dos alunos.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>P.5 Questionamento sobre o seu valor e sentido</b>	-Os resultados são apenas experimentais pelo que o profissionalismo docente não tem sido colocado em causa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Concordância dos docentes com os resultados da CAF pois não interferem na sala de aula - o profissionalismo docente não tem sido colocado em causa.	<b>E1</b>	<b>1</b>



	- A débil articulação organizacional não tem tido influência nos bons resultados da escola- ação individual dos docentes pauta pela manutenção e reforço do prestígio da escola.	<b>E2</b>	<b>4</b>
	-Questionamento por parte de alguns docentes da validade dos resultados obtidos na avaliação das práticas de sala de aula - reforço das micropolíticas existentes na escola.	<b>E2, E4, E5</b>	<b>7</b>
	-Questionamento por alguns docentes da validade dos indicadores de referência das boas práticas de sala de aula- falta de consenso quanto à utilidade dos indicadores.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Conceção da autoavaliação como um mito racional pois não tem efeitos na atividade técnica da escola.	<b>E5</b>	<b>4</b>

**CATEGORIA: Q- Reflexão sobre os resultados**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UC</b>
<b>Q.1 Divulgação dos resultados da autoavaliação</b>	-Divulgação dos resultados da aplicação da CAF pela equipa nas reuniões dos diversos departamentos.	<b>E2, E3, E4</b>	<b>3</b>
	-Discussão dos resultados da avaliação das práticas de sala de aula nos grupos e departamentos.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Divulgação dos resultados da avaliação das práticas de sala de aula aos alunos nas turmas.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Divulgação dos resultados da avaliação das práticas de sala de aula aos pais.	<b>E2, E.E.</b>	<b>2</b>
	-Discordância de alguns docentes acerca dos resultados avaliação das práticas de sala de aula pois colocam em causa o profissionalismo docente.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Reflexão sobre os resultados da avaliação das práticas da sala de aula condicionada pela discussão em grupo alargado.	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>
	-Necessidade de criação de estruturas organizativas que fomentem a discussão e a reflexão.	<b>E3, E5</b>	<b>3</b>
	-Os resultados da avaliação das práticas de sala de aula reforçaram as micropolíticas existentes na escola.	<b>E5</b>	<b>2</b>
	-Concordância do elemento não docente membro da equipa com os resultados do processo de autoavaliação.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>Q.2 Principais utilizadores dos resultados</b>	-Ações de melhoria planeadas e desenvolvidas sobretudo pela equipa - as ações não têm efeitos nas atividades de ensino.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Resistência e inércia dos docentes relativamente à utilização dos resultados individuais da avaliação das práticas de sala de aula.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-A equipa de autoavaliação como principal utilizadora dos resultados da autoavaliação das práticas de sala de aula.	<b>E2</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA: R- Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UC</b>
<b>R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria</b>	-Implementação de ações de melhoria no âmbito circulação interna e externa da informação- conformidade com as apreciações da AEE e o diagnóstico da CAF.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Realização de ação de melhoria no âmbito da formação do pessoal não docente -conformidade com os resultados da autoavaliação, embora este aspeto tenha sido apontado pela AEE como ponto fraco.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Desconhecimento por parte do elemento da equipa não docente de medidas de melhoria implementadas em consequência da autoavaliação.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
	-Algumas melhorias na prestação de alguns serviços da escola (refeitório)	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE</b>	-Articulação das ações de melhoria com os pontos fracos apontados pela AEE- conformidade institucional.	<b>E2, E.E.</b>	<b>2</b>
<b>R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação</b>	- Aplicação pela equipa de um questionário de satisfação para monitorização das ações de melhoria.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Existência de procedimentos de monitorização das ações de melhoria em conformidade com o modelo CAF.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>R.6 Os resultados dos planos de melhoria</b>	-Valorização dos resultados das ações de melhoria por parte dos docente e não docentes .	<b>E4, N.D.</b>	<b>2</b>

## Mudanças sentidas na escola/agrupamento após os processos avaliativos – ES1

### CATEGORIA: S -Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UC
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	- Implementação do processo de autoavaliação através do modelo CAF após os resultados da AEE.	E2	2
	-Implementação no presente ano letivo de um modelo para avaliação das práticas de sala de aula - conformidade com as apreciações da AEE.	E1, E2	2
	- Monitorização e acompanhamento dos resultados escolares como objeto da autoavaliação no presente ano letivo.	E1, E2	3
	-Conceção de instrumentos para acompanhamento e monitorização dos resultados escolares pelas diversas estruturas e órgãos da escola.	E1, E2, E4	4
<b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b>	-Implementação do modelo CAF após os resultados da AEE.	E2	1
	-Tratamento da informação acerca dos resultados escolares em simultâneo com a aplicação do modelo autoavaliação.	E1	1
	-Implementação no presente ano letivo de um modelo de avaliação das práticas de sala de aula.	E2	1
<b>S.3 Participação dos atores no processo</b>	-Interiorização e aceitação pelos atores do papel da equipa de autoavaliação.	E1, E3, E5	3
	-Envolvimento de toda a comunidade escolar no processo de autoavaliação.	E1	3
	-Discussão dos resultados escolares nas diversas estruturas e órgãos da escola.	E1, E3, E4	3
	-Reuniões regulares da equipa com os professores para envolvimento nas diversas fases do processo de autoavaliação.	E4, E5	2
	-Definição pelos professores dos indicadores do modelo de avaliação das práticas de sala de aula.	E5	1
<b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b>	-Resistência dos professores ao processo de autoavaliação na sua fase inicial.	E2, E3	2
	-Interiorização pelos docentes da necessidade do processo de autoavaliação em consequência da necessidade de legitimidade social..	E2, E4	4
	-Interiorização e habituação dos atores ao processo de autoavaliação da escola- a autoavaliação como um <i>mito racional</i> .	E1, E2	8
	- Integração de <i>mitos racionais</i> sobre a avaliação em consequência do poder de influência da equipa	E3, E4	3
	-Os resultados da autoavaliação e dos planos de melhoria asseguram a credibilidade social da escola.	E3	2
	-Falta de uma reflexão critica sobre os resultados da autoavaliação por parte dos docentes.	E5	1

	-Modelo CAF como um instrumento complexo para a utilização em simultâneo com o trabalho de ensino do professor.	<b>E5</b>	<b>7</b>
	-Reconhecimento pela equipa da importância da avaliação da sala de aula.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Desacordo/rivalidades entre os docentes de alguns grupos disciplinares em consequência dos resultados da avaliação das práticas de sala de aula – acentuar das micropolíticas e da balcanização	<b>E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Necessidade de maior divulgação à comunidade da qualidade do trabalho desenvolvido pelos professores	<b>EE</b>	<b>1</b>
<b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b>	-Implementação de ações de melhoria ao nível do funcionamento organizacional na sequência da aplicação da CAF.	<b>E2, E3, E5</b>	<b>3</b>
	-Assunção pelos docentes da utilidade dos planos de melhoria embora as ações não incidam na atividade de ensino.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Implementação de procedimentos de monitorização das ações de melhoria por parte da equipa de autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>S.6 Outras mudanças</b>	-Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UC</b>
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	-A ação individual de cada docente pauta pela manutenção do profissionalismo e reforço da imagem de escola de bons resultados.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Maior preocupação com o registo do cumprimento das planificações e das estratégias para ação.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	-Adoção de procedimentos uniformes por parte dos docentes relativamente às atitudes dos alunos em sala de aula- em conformidade com a autoavaliação da escola.	<b>E4</b>	<b>2</b>
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	-Criação de instrumentos para registo dos diversos momentos de avaliação dos alunos .	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Uniformização de procedimentos na aplicação dos critérios de avaliação pelos docentes.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	- Manutenção dos bons resultados escolares como propósito comum da escola- em consequência dos rankings e do mercado educativo.	<b>E1, E2, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-Alteração da organização e funcionamento dos cursos profissionais de modo a melhorar os resultados.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b>	-Criação de estruturas organizativas para apoio curricular aos alunos.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>4</b>
	-Registo sistematizado e regular do trabalho desenvolvido nos apoios a alunos.	<b>E2</b>	<b>1</b>

	-Alguma desarticulação entre o professor de apoio e o professor da turma.	<b>E3</b>	<b>2</b>
<b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b>	-Débil acompanhamento e monitorização do trabalho dos docentes pelos coordenadores de departamento - procedimento burocrático de verificação do cumprimento das planificações.	<b>E2, E4</b>	<b>4</b>
	Existência de procedimentos de “alerta” aos docentes para o cumprimento de determinados aspetos da sala de aula.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Inexistência de práticas de observação de aulas por parte dos coordenadores de departamento.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Existência de práticas de observação apenas em casos pontuais de necessidade de apoio por parte dos docentes	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Resistência dos coordenadores de departamento à observação das práticas de sala de aula. a lógica da confiança e boa-fé como justificativo	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Possibilidade de supervisão das práticas de sala de aula através da utilização do modelo de avaliação das práticas de sala de aula – apenas no plano da intenção.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>4</b>
	-Expectativa de utilização do modelo de avaliação das práticas de sala de aula no âmbito do processo de avaliação de desempenho docente – prestação de contas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>T.7 Outras mudanças</b>	-Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA: U-Mudanças curriculares

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UC
<b>U.1 Articulação curricular</b>	-Ausência de articulação curricular intra e inter departamentos.	<b>E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Articulação entre os coordenadores de departamento no sentido da uniformização da informação a disponibilizar nos departamentos	<b>E1; E4</b>	<b>2</b>
	-A lógica de funcionamento por grupo disciplinar condiciona a articulação curricular	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
	-Na articulação entre os docentes ao nível do PAA prevalece a lógica da empatia ao invés dos objetivos curriculares.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Articulação curricular entre os docentes de Matemática -consequência do Plano de Ação da Matemática.	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Trabalho burocrático condiciona a articulação curricular entre os docentes.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Débil articulação curricular ao nível dos apoios educativos e tutorias entre o professor tutor e o conselho de turma	<b>E5</b>	<b>1</b>

	-Ausência de articulação curricular com as escolas da região no que respeita aos diferentes ciclos de escolaridade.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>U.2 Contextualização do currículo</b>	-Criação de oferta de formação qualificante.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>U.3 Outras mudanças</b>	-Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA: V- Mudanças organizacionais

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UC</b>
<b>V.1 Planeamento e execução da ação educativa</b>	-Inexistência do Projeto Curricular de Escola - medidas legislativas de revisão curricular como justificativo para a não ação.	<b>E1, E2, E3, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-O projeto educativo não reflete os princípios de uma gestão estratégica (metas e indicadores quantificados).	<b>E1, E2, E3, E5</b>	<b>4</b>
	-Existência de melhorias ao nível dos documentos orientadores da ação educativa (PAA, RI, PCT)	<b>E1, E2, E4</b>	<b>6</b>
	-Conceção de instrumentos uniformes para orientação e monitorização da ação educativa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Focalização da anterior diretora no planeamento e execução da ação educativa.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>V.2 Trabalho colaborativo</b>	-Existência de trabalho colaborativo entre alguns docentes em consequência das medidas de colegialidade artificial – (português, matemática)	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Reforço do individualismo docente em consequência das pressões do ambiente institucional.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
	- Competição e reforço do individualismo entre os docentes em consequência da avaliação de desempenho docente	<b>E2, E5</b>	<b>2</b>
	-Utilização da coadjuvação como alternativa ao individualismo – plano da atitude.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	-Realização de ações de formação com o pessoal não docente -consequência do projeto da diretora e da autoavaliação.	<b>E1, E2, E3, E5</b>	<b>5</b>
	-Inexistência plano de formação estruturado e centrado na escola.	<b>E1, E2, E4, E5</b>	<b>5</b>
<b>V4. Estrutura organizativa/ Procedimentos organizativos</b>	-Implementação de procedimentos de registo e organização da informação - em conformidade com a AEE e autoavaliação da CAF.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>4</b>
	-Implementação de procedimentos uniformes de recolha e sistematização de dados sobre os resultados escolares.	<b>E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Criação de mecanismos para circulação interna de informação- em conformidade com a AEE e autoavaliação da CAF.	<b>E1, E2, E3, E4, E5</b>	<b>14</b>

	-Alterações na organização da prestação de serviços por parte do pessoal não docente em consequência da melhoria nos processos de comunicação.	<b>E1, A.L.</b>	<b>2</b>
	-Reuniões mensais entre o pessoal não docente e a direção.	<b>E5, N.D.</b>	<b>2</b>
	-Alterações em alguns dos espaços físicos da escola (balneários).	<b>AL.</b>	<b>1</b>
	-Alguma regressão na melhoria da circulação de informação -consequência da nova direção.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Disponibilização de recursos financeiros aos diversos grupos disciplinares- consequência da ação da nova direção.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>V5. Outras mudanças</b>	- As mudanças não são notórias.	<b>N.D.</b>	<b>2</b>

### CATEGORIA: W- Agentes indutores das mudanças

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UC
<b>W.1 A AEE</b>	-AEE como indutora da iniciativa de desenvolver a autoavaliação da escola.	<b>E1, E2, E4, E5</b>	<b>4</b>
	-AEE como indutora da implementação do modelo de avaliação das práticas de sala de aula.	<b>E2 E4, E5</b>	<b>3</b>
	-AEE como indutora da implementação de procedimentos de registo e organização da informação acerca da ação educativa.	<b>E2, E3</b>	<b>3</b>
	-AEE como indutora da criação de mecanismos para facilitação da circulação da comunicação interna.	<b>E1, E2, E3, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-A AEE como potenciou a alteração de dinâmicas rotinas instaladas.	<b>E2, E3</b>	<b>3</b>
	-A oferta formativa qualificante como possível consequência dos resultados da AEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A AEE potenciou a implementação de medidas para a articulação curricular entre os docentes no âmbito dos apoios curriculares.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A AEE induz à uniformização dos instrumentos de planeamento da ação educativa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>W.2 A Autoavaliação</b>	-Contributo da autoavaliação para a interiorização pelos docentes da avaliação da escola como um <i>mito racional</i> .	<b>E2, E3, E4</b>	<b>3</b>
	- Contributo da autoavaliação para os procedimentos de organização e estruturação de informação por parte das diferentes estruturas.	<b>E1</b>	<b>1</b>

	-Contributo da autoavaliação para a implementação de práticas uniformizadas de tratamento e análise dos resultados escolares.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Realização de ações de formação para pessoal não docente em resultado da aplicação da CAF - conformidade com as apreciações da AEE.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Implementação de mecanismos para facilitação da circulação da comunicação interna em resultado da autoavaliação - conformidade com as apreciações da AEE.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
<b>W.3 A concorrência entre as escolas</b>	-Os bons resultados escolares induzem o mercado educativo	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>W.4 Os rankings dos resultados escolares</b>	-Os rankings como impulsionadores da obtenção de bons resultados.	<b>E1, E4</b>	<b>3</b>
<b>W.5 Outros fatores</b>	-A competição entre docentes pelos bons resultados escolares	<b>E1</b>	<b>1</b>
	- A cultura de escola assente na manutenção da imagem de escola de referência.	<b>E1, E2, AL.</b>	<b>3</b>
	-O projeto de intervenção da anterior diretora assente na manutenção da imagem de escola de bons resultados.	<b>E2, E3</b>	<b>5</b>
	-Disponibilidade dos docentes e não docentes para a ação educativa e de ensino	<b>AL. , E.E.</b>	<b>2</b>
	-O empenho das direções anteriores na gestão da escola.	<b>E.E.</b>	<b>2</b>

### **CATEGORIA: X- Motivos indutores da decisão de mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UC</b>
<b>X.1 Conformidade institucional</b>	-Necessidade de assegurar a legitimidade da ação organizacional dado o poder institucional da AEE	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Necessidade de responder à pressão institucional da AEE para a autoavaliação por parte da escola.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Necessidade de responder aos pontos fracos obtidos na AEE no sentido de garantir a legitimação da eficácia da ação organizacional.	<b>E2</b>	<b>3</b>
<b>X.2 Procura de legitimidade social da escola</b>	-Preocupação em assegurar a escolha da escola pelos pais e alunos através da manutenção ou reforço da imagem de escola de bons resultados.	<b>E1, E3, E4</b>	<b>6</b>
	-Imagem de escola de referência junto da comunidade.	<b>E.E.</b>	<b>2</b>



	-A manutenção da imagem de escola de bons resultados como fator indutor da ação organizacional.	<b>E2, E3, E4</b>	<b>3</b>
<b>X.3 Melhoria dos resultados dos alunos</b>	-A manutenção/ melhoria dos resultados escolares como fator indutor da ação organizacional face à imagem de escola “referência” na comunidade.	<b>E1, E2, E3, E4, E5,</b>	<b>8</b>
	-Reconhecimento da necessidade de avaliação da sala de aula para a melhoria dos resultados escolares.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Os bons resultados escolares asseguram o financiamento da escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>X.4 Melhoria dos processos de ensino</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>X.5 Melhoria das estruturas organizativas</b>	-Necessidades internas a nível de planeamento da ação educativa como fator indutor de mudanças na organização e estruturação da informação.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>

#### **CATEGORIA: Y- Constrangimentos à decisão de mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UC</b>
<b>Y.1 Internos</b>	-Mudanças não previsíveis de direção da escola.	<b>E1, E2, E3, E4, E5, N.D.</b>	<b>11</b>
	-Ausência de uma cultura da avaliação de escola.	<b>E2, E3, E5</b>	<b>5</b>
	-Ausência de uma cultura de avaliação das práticas de sala de aula assente numa perspetiva formativa	<b>E2, E4, E5</b>	<b>5</b>
	- Ritualização da avaliação dos docentes e ausência de partilha de práticas – conformidade institucional	<b>E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Ausência de competências por parte dos coordenadores de departamento para a supervisão das práticas letivas.	<b>E1, E2, E4, E5</b>	<b>9</b>
	-Existência de rotinas instaladas no desempenho das funções dos coordenadores de departamento.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-A dimensão dos departamentos dificulta o acompanhamento e supervisão da práticas dos docentes pelos coordenadores.	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Conceção da supervisão das práticas de sala de aula como uma forma de controlo- coloca em causa a lógica da confiança e boa-fé	<b>E2, E4</b>	<b>4</b>
	-O individualismo docente.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Dificuldade dos docentes em reconhecer o erro – assunção dos pontos fracos coloca em causa o profissionalismo docente.	<b>E3</b>	<b>2</b>

	-Falta de reconhecimento do efeito-escola.	E1	1
	-Ausência de tempos comuns no horário dos professores para trabalho conjunto.	E3	1
	-A balcanização dos grupos disciplinares nos diversos departamentos - lógica individualizada das disciplinas.	E5	2
	-Existência de um efeito-inércia e de passividade dos docentes aos processos de mudança.	E2, E3	3
	-Resistência dos professores à inovação.	E5	1
	-Centralização da ação nos resultados ao invés dos processos.	E5	3
	- As micropolíticas existentes na escola dada a focalização da ação na obtenção de bons resultados escolares.	E1, E2, E5	5
<b>Y.2 Externos</b>	-A falta de uma autonomia contratualizada.	E5	1
	-Falta de autonomia da escola para gestão do crédito horário.	E1, E2, E3	3
	-A falta de autonomia da escola na contratação de pessoal não docente.	EE	3
	-As pressões e exigência do ambiente institucional com consequências na motivação dos docentes	E2	1
	-A adaptação dos docentes às inconsistências da política educativa.	E2, E3	2
	-O processo de agregação da escola e a adaptação forçada à nova realidade.	E2, E3, E5	8
	-No 2º ciclo da AEE o domínio da “liderança e gestão” integrar o fator “autoavaliação e melhoria”	E2	1
	-Falta de acompanhamento pela AEE à implementação dos planos de melhoria.	E3	1

**CATEGORIA: Z- Influência dos processos avaliativos nos processos de mudanças**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>Z.1 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças do processo autoavaliação</b>	-Habituação e interiorização do processo de autoavaliação pelos docentes	E1, E2	8
	-Interiorização pelos docentes da autoavaliação como um <i>mito racional</i> .	E1, E2, E3, E4	6
	-Acentuar das micropolíticas e da balcanização dentro da escola	E2, E5	3
	-Implementação de ações de melhoria ao nível do funcionamento organizacional na sequência da aplicação da CAF.	E2, E3, E5	3

<b>Z.2 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças pedagógicas</b>	-Ao nível das práticas de sala de aula as mudanças não são notórias.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>Z.3 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças curriculares</b>	-Não se identificaram indicadores.		
<b>Z.4 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças organizacionais</b>	-Alguma influência na implementação de práticas uniformizadas de tratamento e análise dos resultados escolares.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Realização de ações de formação para o pessoal não docente.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Ao nível da implementação de procedimentos de registo organização e estruturação da informação.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Ao nível dos procedimentos de agilização da circulação da informação interna.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
<b>Z.5 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças do processo autoavaliação</b>	-Na decisão de implementação do processo de autoavaliação.	<b>E1, E2, E4, E5</b>	<b>6</b>
	-Definição dos indicadores da CAF por isomorfismo com os domínios e os resultados da AEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Na decisão de implementação de um modelo para avaliação das práticas de sala de aula.	<b>E2, E4, E5</b>	<b>3</b>
	-Na resistência dos professores ao processo de autoavaliação na sua fase inicial.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Influência pouco significativa na cultura de avaliação de escola.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>Z.6 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças pedagógicas</b>	-Ao nível das práticas de sala de aula as mudanças não são notórias.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Alguma influência nos procedimentos de articulação entre os docentes ao nível dos apoios.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Alguma influência nos procedimentos acompanhamento e supervisão da prática pedagógica pelos coordenadores.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>Z.7 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças curriculares</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>Z.8 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças organizacionais</b>	-Na uniformização dos instrumentos de planeamento da ação educativa (PCT)	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Na implementação de procedimentos de registo organização e estruturação da informação.	<b>E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Nos procedimentos de agilização da circulação da informação interna.	<b>E1, E2, E3, E4, E5</b>	<b>5</b>

## **APÊNDICE AC**

### **Escola ES1 – Análise de conteúdo das Entrevistas**

## Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias

### O processo de Avaliação Externa (AEE) na escola/ agrupamento – ES1

#### CATEGORIA: C- A decisão de participação na AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>C.1 Iniciativa da decisão</b>	Nessa primeira avaliação externa foi a escola que tomou a iniciativa, pois na altura havia a intenção de celebrar um contrato de autonomia, que não veio a concretizar-se. <sup>/200</sup> Essa decisão foi da iniciativa do diretor da altura e foi dado conhecimento ao conselho pedagógico e conselho geral. Mas, a informação prestada à comunidade foi muito pouca, de facto, não houve um envolvimento de todos. <sup>/201</sup> (E2)	-Através de candidatura da escola por iniciativa da direção.
<b>C.2 Motivos da decisão</b>	Nessa primeira avaliação externa foi a escola que tomou a iniciativa, pois na altura havia a intenção de celebrar um contrato de autonomia, que não veio a concretizar-se. <sup>/200</sup> (E2)	-A perspectiva de celebração de um contrato de autonomia.
<b>C.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	Essa decisão foi da iniciativa do diretor da altura e foi dado conhecimento ao conselho pedagógico e conselho geral. Mas, a informação prestada à comunidade foi muito pouca, de facto, não houve um envolvimento de todos. <sup>/201</sup> (E2)	-Apresentação ao Conselho Geral e Conselho Pedagógico da intenção da direção.
<b>C.4 Informação prestada sobre a realização da AEE</b>	Mas, a informação prestada à comunidade foi muito pouca, de facto, não houve um envolvimento de todos. <sup>/201</sup> (E2)	-Reduzido envolvimento da comunidade no 1º ciclo da AEE.
	Tive esse conhecimento através da coordenadora da equipa de autoavaliação e depois quando eles vieram cá fomos interrogados. Participámos dois elementos da associação de estudantes e um delegado de turma de cada ano. <sup>/2</sup> (Aluno)	-Informação em reunião de delegados de turma com a coordenadora da equipa (2º ciclo da AEE).
	Através dos professores que fazem parte da equipa. <sup>/1</sup> (N.D.)	-Informação prestada pela equipa de autoavaliação(2º ciclo da AEE).

**CATEGORIA: D-Reação dos diferentes atores à visita da AEE**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>D.1 Atitudes dos atores intervenientes nos painéis</b>	Recordo-me que mesmo aquelas pessoas que foram ouvidas pela inspeção, porque foi novo, não foram conscientes, e não estavam até preparadas. Só quando veio o relatório é que elas tomaram consciência disso. / <sup>75</sup> (E5)	-Desconhecimento do processo de AEE pelos docentes e falta de preparação para o mesmo (2006/2007)
	No início estávamos um bocado nervosos, mas depois passou, eles foram muito simpáticos. A escola explicou-nos que íamos ter uma reunião e depois tínhamos de responder às perguntas que nos eram feitas, mas não nos disseram como ia ser. / <sup>5</sup> (Aluno)	-Nervosismo por parte dos alunos face ao desconhecimento do contexto.
	Eu não sei se na avaliação as respostas que lá são dadas são completamente verdade, pois se fossem julgo que eram úteis. Mas nesse campo não me quero meter, e não sei se está mesmo como as coisas são. / <sup>5</sup> (N.D.)	-Desconfiança relativamente à veracidade das respostas dadas pelos atores intervenientes nos painéis.
<b>D.2 Atitudes dos restantes atores</b>	Quando estive cá a inspeção toda a gente soube que estava cá a equipa, eu na ocasião não fiz parte de nenhum dos painéis. Sabia-se que estava cá uma equipa de inspeção, mas penso que a maioria do corpo docente não tomou logo consciência de que tipo de inspeção era aquela, pois falava-se de inspeção nas escolas mas pensávamos que vinham ver os papéis, os números e as contas. Penso que só quando surgiu o relatório é que as pessoas tomaram consciência. / <sup>74</sup> (E5)	-Desconhecimento por parte dos docentes dos objetivos do processo de AEE (2006/2007)
<b>D.3 Alteração de rotinas</b>	E é esta postura: estão cá os senhores inspetores e então é a escola toda arrumada, vou dizer isto assim e assim. É aquela coisa artificial para fazer bonito. / <sup>190</sup> (E2)	-Comportamentos cerimonial por parte dos docentes - ritual de legitimação onde prevalece o “jogo do rato e do gato”.
	É verdade que também os inspetores vêm dois dias, e o que veem, e o que recolhem é o que resulta. É como quando se recebe visitas recebemos o melhor possível e tudo bem. / <sup>191</sup> (E2)	
<b>D.4 Manutenção das rotinas</b>	Não há referências	

**CATEGORIA: G-A atuação da equipa avaliativa**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>G.1 Verificação da conformidade legal e normativa</b>	[foi questionado se as questões colocadas pelos avaliadores da equipa da AEE traduzem as preocupações que o entrevistado tem diariamente no seu serviço] Aquilo foi no global, foi a nível de escola não foi basicamente sobre os serviços em si, foi sobre a escola toda. / <sup>4</sup> (N.D.)	-Verificação da conformidade no que se refere à escola como um todo.

<b>G.2 Valorização das opiniões dos atores e do contexto</b>	As questões colocadas acho que foram importantes. Foram sobretudo em termos de condições da escola, em termos de espaço físico, e como eram as relações entre funcionários, alunos, professores e direção. Acho que a opinião de todos conta e ainda mais nós alunos que estamos aqui, pois somos nós que estamos cá a estudar e estamos cá todos os dias. Não é só dos professores, da direção ou dos funcionários. E para uma escola funcionar bem acho que tanto os alunos tem de estar contentes como o resto do pessoal docente. / <sup>6</sup> (Aluno)	-Valorização da opinião de todos os atores educativos pela AEE.
	Eu acho que devia ser feito por pessoas que conhecem bem a escola, porque uma pessoa de fora pode ter uma noção, mas não conhece as coisas como nós conhecemos, penso eu./ <sup>6</sup> Às vezes eles têm processos de avaliação muito mais elaborados do que nós aqui, mas de qualquer das maneiras acho que devia ser, pelo menos um dos elementos devia ser uma pessoa da escola./ <sup>7</sup> (N.D.)	-A importância de uma maior valorização da opinião dos atores e do contexto.
<b>G.3 Atitude formativa</b>	Acho que também a inspeção tem feito um trabalho muito grande e tem evoluído bastante. Se calhar também o que vêm ver, e como vêm ver, desta vez até tinham os tais questionários que acho que foi muito interessante. Acho que é um trabalho muito sério e também é interessante de ouvirmos nos painéis as indicações dos inspetores. As próprias perguntas que nos foram fazendo nos painéis também nos fizeram pensar, pois nós pensamos que somos uma coisa e afinal até não somos. / <sup>199</sup> (E2)	-Atitude formativa por parte da equipa avaliativa comparativamente ao 1º ciclo avaliativo da AEE.
	Eu não sabia que iam estar os delegados de turma, mas houve uma questão que os avaliadores colocaram que era se nós fazíamos reuniões de delegados de turma. E por acaso nunca tinha tido essa ideia, e vou tentar que para o ano se comece a fazer isso. Porque acho importante que nós saibamos sempre porque estão contentes ou descontentes, para irmos sempre melhorar. O delegado de turma sabe sempre porque é que os colegas estão descontentes./ <sup>7</sup> (Aluno)	-Intenção de realização futura de reuniões de delegados em consequência das questões colocadas pela equipa avaliativa
<b>G.4 Isenção</b>	Não há referências	

## Os resultados da AEE

### CATEGORIA: H-Apropriação pelos atores educativos dos resultados

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>H.1 Divulgação dos resultados</b>	O relatório da AEE na altura foi muito discutido no conselho pedagógico, nos departamentos, e houve muita zanga, pois a reação das pessoas foi a de que nós não somos o que aqui refere, pois fazemos muito melhor. / <sup>78</sup> (E2)	-Discussão dos resultados da AEE nos órgãos e estruturas.
	Os documentos são sempre discutidos nos órgãos e estruturas./ <sup>73</sup> (E4)	
	Não me recordo se o relatório foi discutido em departamento, mas acho que não foi. / <sup>76</sup> (E5)	

	<p>Sim, a professora coordenadora da equipa já me disse para o ir ver, pois ele está na página da escola. Mas tive agora muitos testes e tive de organizar a festa de final do ano e ainda não tive tempo para o ir ver.<sup>/8</sup> <b>(Aluno)</b></p> <p>Sim tivemos todos. No papel e através da internet, pois isto está na página da escola.<sup>/8</sup> (...) Mas toda a gente teve acesso porque acho que está na página da escola.<sup>/10</sup> <b>(N.D.)</b></p> <p>Eu tive conhecimento como parte da equipa.<sup>/9</sup> <b>(N.D.)</b></p> <p>Lembro-me de ter ouvido falar, lembro-me de ter havido algumas situações que a inspeção chamou a atenção, mas neste momento em pormenor dizer-lhe mais não me recordo.<sup>/1</sup> <b>(E.E.)</b></p> <p>Participei em reuniões, enquanto associação de pais, em que me lembro de ter sido referido essa avaliação. Eu apenas estive na aplicação da CAF a partir de 2008 e nessa avaliação tivemos várias reuniões. <sup>/3</sup><b>(E.E.)</b></p> <p>Lembro-me realmente de algumas situações que eram precisas corrigir e que foram analisadas, mas de eu fazer parte desse projeto não.<sup>/7</sup><b>(E.E.)</b></p> <p>Não me lembro, mas não quer dizer que não tenha sido falado na equipa de autoavaliação, mas já passaram dois anos e não me lembro.<sup>/6</sup> (...) Mas lembro-me de ter ouvido falar da avaliação que tinha sido feita. Não tive o documento comigo, não o li, nem o analisei, talvez por isso não me lembro muito bem do que é que consta, mas tive conhecimento dele. <sup>/8</sup><b>(E.E.)</b></p>	<p>-Divulgação dos resultados da AEE na página da escola.</p> <p>-Discussão dos resultados da AEE nas reuniões da equipa.</p> <p>-Reduzido conhecimento do relatório por parte da presidente da associação de pais.</p>
<b>H.2 Processos de reflexão sobre os resultados</b>	<p>O relatório da AEE na altura foi muito discutido no conselho pedagógico, nos departamentos, e houve muita zanga, pois a reação das pessoas foi a de que nós não somos o que aqui refere, pois fazemos muito melhor. O que nos impediu de olharmos para os resultados e os sistematizar, no sentido de verificarmos o que vamos fazer para ultrapassar isto. <sup>/79</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Reflexão condicionada pela reação de discordância dos resultados por parte dos docentes – legitimidade da ação organizacional colocada em causa.</p>
	<p>Mas acho importante, não só eu mas toda a gente o ir ver, de modo a vermos o que está bem e o que está mal, e ver as mudanças que me é permitido fazer.<sup>/9</sup> Por vezes a direção acha que há coisas que são menos importantes, e se eu achar que são mais importantes devo fazer um bocado de pressão para as mudar. Acho que da minha parte é importante ver sempre o que está mal para melhorar. <sup>/10</sup> <b>(Aluno)</b></p>	<p>-Necessidade de uma maior utilização dos resultados da AEE pelos alunos.</p>
	<p>Comentários das pessoas acerca dos resultados da avaliação externa não ouvi, as pessoas não se inteiraram bem dessa situação e não quiseram muito saber. <sup>/23</sup> <b>(N.D.)</b></p>	<p>-Desinteresse do pessoal não docente relativamente aos resultados da AEE.</p>
<b>H.3 Principais utilizadores dos resultados</b>	<p>Embora, aqui e ali, até vamos pensando que se calhar não fazemos tão bem, e que a inspeção até nos chamou a atenção, e então vamos melhorar, e em algumas coisas de facto melhorou-se. <sup>/80</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-A direção e as lideranças (formais e informais) da escola face ao poder institucional da IGE.</p>
	<p>No entanto dois anos depois [com a diretora anterior] foi retomado, e quando se fez o diagnóstico e os planos de melhoria conseguiu-se ir de encontro a alguns dos pontos fracos apontados no relatório. <sup>/23</sup> <b>(E1)</b></p>	



	<p>É verdade que teve consequências os resultados que nós obtivemos na AEE, o primeiro resultado foi olhar, temos que nos autoavaliar, criar uma equipa, mexer e começou-se bem ou mal, mas enfim começou-se(...).<sup>/6</sup> (E2)</p>	<p>-A equipa de autoavaliação na implementação do modelo CAF</p>
<p>Agora, nós equipa concerteza que lemos o relatório da AEE, e vamos dando uma olhadela, e mesmo nas ações de melhoria voltámos novamente ao relatório e comparámos com o diagnóstico feito na escola. Nunca o esquecemos. Não é? Mas também nunca o mostrámos.<sup>/181</sup> (E2)</p>		

### CATEGORIA: I- O relatório da AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<p><b>I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes</b></p>	<p>Mas se não tivesse havido a AEE se calhar não nos tínhamos apercebido disso e não tínhamos feito algo. Portanto acho que acabou por ser muito útil. Embora não tivéssemos gostado nada das classificações que tivemos.<sup>/17</sup> (E2)</p>	<p>-Os resultados da AEE colocam em causa o profissionalismo docente</p>
	<p>Acho que nós ficámos um bocadinho aborrecidos com os resultados da AEE, não nos revimos muito nos resultados, nós os professores que já estamos há mais anos na escola.<sup>/4</sup> (E2)</p>	
	<p>Os professores não entenderam muito bem o relatório da AEE, não se reconheceram naquele relatório (...).<sup>/22</sup> (E1)</p>	<p>-Discordância de alguns dos pontos fracos apontados no relatório da AEE (2º ciclo de avaliação).</p>
	<p>Nesta ultima avaliação externa, para os três pontos fracos apresentados, temos de fazer alguma coisa para melhorar os três pontos mais fracos apontados, embora eu pessoalmente só concorde com o primeiro. Um deles é a articulação entre os vários ciclos é muito complicado, pois as outras escolas fecham-se e não conseguimos. Não é que esta escola não tivesse tentado, mas nos últimos tempos desistimos de tentar.<sup>/33</sup> (E3).</p>	
<p><b>I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento</b></p>	<p>Achei pertinente, em certos pontos que não estão tão bem, e acho que isso teve algum peso na avaliação final.<sup>/12</sup> (N.D.)</p>	<p>-Concordância com alguns dos pontos fracos</p>
	<p>O relatório da AEE na altura foi muito discutido no conselho pedagógico, nos departamentos, e houve muita zanga, pois a reação das pessoas foi a de que nós não somos o que aqui refere, pois fazemos muito melhor.<sup>/78</sup> (E2)</p>	<p>- Os pontos fracos do relatório da AEE colocam em causa a imagem de escola de referência de bons resultados escolares.</p>
	<p>(...) havia o tal fantasma da inspeção, pois no relatório nós não nos revíamos naquilo e não era, absolutamente, a realidade da nossa escola.<sup>/178</sup> (E2)</p>	
	<p>Achei que tínhamos muitos pontos fracos, de certa forma concordei que eles davam uma imagem real da escola.<sup>/74</sup> (E4)</p>	
<p>Em parte sim, revi a escola no relatório apresentado. Mas acho que este último relatório (2011/2012) espelha mais a escola. Revejo-me mais neste relatório do que no outro. Acho que este relatório foi melhor, mas o outro é evidente que também tem de refletir alguma coisa daquilo que é a escola.<sup>/77</sup> (E5)</p>		

	<p>(...) existe muito profissionalismo da parte dos professores, os quais têm muito brio e empenho na sua prática e não se reviram no relatório da AEE. /<sup>60</sup> Acharam que as suas práticas não estavam refletidas naquele relatório.(...)/<sup>61</sup> <b>(E1)</b></p>	
	<p>Em parte sim, revi a escola no relatório apresentado. Mas acho que este último relatório (2011/2012) espelha mais a escola. Revejo-me mais neste relatório do que no outro. Acho que este relatório foi melhor(...) Agora é importante dizer que tanto um como o outro foram feitos em momentos muito difíceis da escola em termos de gestão. Foram momentos conturbados, pois nós neste período tivemos vários diretores./<sup>78</sup> <b>(E5)</b></p>	<p>-Concordância com a imagem da escola (avaliação 2º ciclo) embora a mudança de direção seja constrangimento a uma melhor avaliação</p>
	<p>A transição em si foi complicada, e isso refletiu-se no relatório, e foi visível no relatório, pois creio que o parâmetro pior avaliado foi a liderança. Mas acho isso natural era uma pessoa que se calhar tinha a melhor das intenções, mas que não estava preparada para tal. /<sup>81</sup> <b>(E5)</b></p>	
	<p>Achei muito bem, e achei que caracterizava a escola. Estou-me a referir mais à avaliação dos alunos./<sup>11</sup> <b>(N.D.)</b></p>	<p>-Concordância com a imagem da escola no que se refere aos resultados escolares. (avaliação 2º ciclo)</p>
<p><b>I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento</b></p>	<p>O relatório da AEE na altura foi muito discutido no conselho pedagógico, nos departamentos, e houve muita zanga, pois a reação das pessoas foi a de que nós não somos o que aqui refere, pois fazemos muito melhor. /<sup>78</sup> <b>(E2)</b></p> <p>Acho que nós ficámos um bocadinho aborrecidos com os resultados da AEE, não nos revimos muito nos resultados, nós os professores que já estamos há mais anos na escola./<sup>4</sup> <b>(E2)</b></p> <p>Porque há quem não goste muito que exista comparações entre escolas e escolas, mas se for nas empresas elas comparam-se pelos resultados que têm. Acho que a comunidade externa à escola tem uma ideia da escola pelo que a escola obtém quando é avaliada. É isso que é dado a conhecer. E se a escola tem uma boa avaliação é uma forma de a comunidade olhar para nós e considerar que, aquela escola trabalhou, formou bem os alunos nas várias vertentes./<sup>84</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Instrumento de deslegitimação do profissionalismo docente face á imagem de escola de referência.</p>

## A utilização dos resultados da AEE

### CATEGORIA: J- Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo</b>	Relativamente à “inexistência de ações de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores” a Framework poderá ser algo que vem dar resposta a este ponto fraco./46 (E1)	-Adoção no presente ano letivo de modelo para acompanhamento e supervisão da prática letiva –(ainda é apenas no plano da atitude).
	(...) por exemplo, relativamente à “inexistência de ações de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores” não havia, e continua a não haver nenhuma ação concertada, nenhum documento elaborado, nenhuma prática estabelecida da tal supervisão interna.(...) Se calhar a primeira tentativa de nos centrarmos um bocadinho, foi a Framework, mas é verdade que também não foi aproveitada, e acho que foi pena./82 (E2)	
	Quanto à “inexistência de ações de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores” penso que esta ultima Framework dá resposta um bocadinho a isto. /36 (E5)	
	A “dificuldade em gerir os tempos escolares para a articulação entre o professor titular e o professor de apoio, no âmbito das medidas de apoio implementadas” também penso que está ultrapassada. Porque por norma só existe professor de apoio na matemática e eles estão bem articulados, e por norma o professor de apoio e o professor titular são os mesmos. Quando existe tutorias, o que passa por apoio a métodos e hábitos de estudo para todas as disciplinas, só se não houver disponibilidade dentro do conselho de turma é que colocamos outro professor, pelo que a articulação se faz ao nível do conselho de turma. /47 (E1)	-Implementação de procedimentos para uma maior eficácia no apoio curricular aos alunos – conformidade com a AEE.
	Mas o que já é uma prática e uma rotina, e ninguém já pensa fazer de outra maneira, passa pelo professor no conselho de turma identificar os alunos para apoio e se é ele que pode dar esse apoio muito bem, senão articula-se logo faz-se um plano com os objetivos a trabalhar, quais as competências nisto e naquilo, e os conteúdos a trabalhar. E os colegas articulam-se muito entre si./94 (...) Acho que foi mesmo daquelas coisas que mudaram porque era, mesmo, necessário fazer qualquer coisa. E se calhar o empurrão foi também um bocadinho por sugestão da inspeção ter chamado a atenção./96 (E2)	
	Quanto à “articulação entre o professor titular e o professor de apoio, no âmbito das medidas de apoio” isso tem melhorado. A escola sentiu necessidade que deveria haver mais apoios, muitas vezes o que se passa nas medidas de apoio educativo é que os alunos faltam muito./40 (E4)	

	<p>No que se refere à “inexistência de ações de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores” no grupo de matemática, por exemplo, e nalguns grupos houve a necessidade das pessoas encontrarem ações de formação./49 (...) A escola na ocasião da anterior diretora sempre se mostrou aberta para o fazer internamente. Nós pagávamos as ações, muitos colegas fizeram ações do moodle, nós de matemática fizemos também ações com a SPM./51 Vinha na linha do plano de intervenção da diretora, o qual penso que teve a ver com o que foi proposto pela AEE./52 (E3)</p>	<p>-Realização de algumas ações de formação centradas na escola em consequência do projeto da anterior diretora.</p>
<p><b>J.2 Medidas adotadas na organização e gestão</b></p>	<p>A “deficiente circulação interna e externa da informação” foi melhorado e foi onde nós elaborámos um plano de melhoria. /57 (E1)</p>	<p>-Implementação de medidas para melhoria da eficácia da circulação interna de informação em resultado da aplicação da CAF - conformidade com as apreciações da AEE.</p>
	<p>A “deficiente circulação interna e externa da informação”, esta foi assinalada pela inspeção e foi também assinalada há três anos no diagnóstico da CAF e tentámos ultrapassar isso. /105 No final do ano letivo anterior eu diria que isto estava ultrapassado, pois havia uma eficácia da circulação interna da informação, os órgãos reuniam e comunicavam por e-mail, criaram-se as salas moodle que estavam organizadas e atualizadas. /106 (E2)</p>	
	<p>Sim, não são grandes alterações propriamente de fundo, mas verificou-se através da AEE e da avaliação interna que havia pontos que não funcionavam bem na escola, como seja a comunicação entre as pessoas dentro do próprio departamento. (...) Criámos, a partir dos colegas que fazem a avaliação interna, uma página no moodle, ou seja cada coordenador de departamento criou uma página onde contém todos os documentos que sejam mais importantes em termos das disciplinas do departamento, assim como, tentámos nessa página dar a informação o mais rápido possível, para que todos os professores possam ter a informação o mais rápido possível./2 (E4)</p>	
	<p>Havia de facto um problema de circulação de informação, não havia um canal de comunicação instituído. A informação tinha dificuldade em chegar e, às vezes, não chegava aos sítios certos e às horas certas. A criação do moodle, a própria utilização do mail, e a página da escola melhorou substancialmente, mas não quer dizer que não continue a existir falhas./24 (E5)</p>	
	<p>(...) Nessa altura reformulou-se muito a forma de conceber o PEE, contudo este PEE também já não nos serve. Nós fizemos um PEE na altura decorrente da necessidade que havia de o fazer, mas sem se ter feito nenhum diagnóstico, pois não foi suportado em coisa nenhuma. É como fazer a casa sem os alicerces. /100 (E2)</p> <p>Ao nível da organização e gestão escolar o “projeto educativo em reformulação” foi reformulado desde essa ocasião, mas agora está uma equipa do conselho pedagógico a reformulá-lo.(...) /63 (E3)</p>	

	Quanto à “inexistência de medidas de apoio e acompanhamento das dificuldades de desempenho profissional do pessoal docente e não docente” com o pessoal não docente houve as reuniões semanais com a direção. /55 (E5)	-Reuniões semanais entre o pessoal não docente e a direção.
<b>J 3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação</b>	O relatório da AEE de 2006/2007 foi o ponto de partida para a equipa de autoavaliação e houve a necessidade de avançar. A Direção na ocasião considerou que havia algo a fazer e tentou (...) /21 (E1)	-Início do processo de autoavaliação na escola após o relatório da AEE.
	Após o relatório da AEE, em 2006/2007, uma medida logo tomada foi a preocupação da direção em começar a fazer um processo de autoavaliação na escola./1 (E2)	
	O presidente do conselho executivo na ocasião da AEE de 2006/2007, logo após a saída do relatório da AEE, propôs que o processo de autoavaliação avançasse, no entanto com a saída dele, e no seu último ano, as pessoas ficaram descrentes relativamente à autoavaliação, e depois aquilo não avançou./19 (E3)	
	Constituiu-se uma equipa, e fez-se logo o contrato com a empresa de consultadoria para se tentar implementar o modelo CAF. /2 (E2)	-Constituição da equipa e implementação da CAF

### O processo de autoavaliação da escola/agrupamento – ES1

#### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	O relatório da AEE de 2006/2007 foi o ponto de partida para a equipa de autoavaliação e houve a necessidade de avançar. A Direção na ocasião considerou que havia algo a fazer e tentou (...) /21 (E1)	-Iniciativa da direção da direção após os resultados da AEE (utilização da CAF)
	O presidente do conselho executivo na ocasião da AEE de 2006/2007, logo após a saída do relatório da AEE, propôs que o processo de autoavaliação avançasse, no entanto com a saída dele, e no seu último ano, as pessoas ficaram descrentes relativamente à autoavaliação, e depois aquilo não avançou./19 (E3)	
<b>K.2 Motivos da decisão</b>	O relatório da AEE de 2006/2007 foi o ponto de partida para a equipa de autoavaliação e houve a necessidade de avançar (...) /21 (E1)	-Responder aos pontos fracos apontados no relatório da AEE – legitimação da ação organizacional.
	No entanto dois anos depois [com a diretora anterior] foi retomado, e quando se fez o diagnóstico e os planos de melhoria conseguiu-se ir de encontro a alguns dos pontos fracos apontados no relatório. /23 (E1)	

<p>É verdade que teve consequências os resultados que nós obtivemos na AEE, o primeiro resultado foi olhar, temos que nos autoavaliar, criar uma equipa, mexer e começou-se bem ou mal, mas enfim começou-se(...).<sup>/6</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Naquela altura a ideia é porque era necessário fazer. Era necessário corrigir coisas que estavam mal, era necessário fazer um ponto situação de como a escola se encontrava nas diversas áreas e daí a necessidade de fazer. <sup>/11(...)</sup>Lembro-me de alguns pontos fortes e de alguns pontos fracos que na altura se falava, mas não me lembro de terem sido consequência dessa avaliação externa. <sup>/13</sup><b>(E.E.)</b></p>	
<p>Recordo-me de na altura ter uma discussão com a anterior diretora a qual referia que temos que dizer que é por causa da inspeção, e eu referir não vamos dizer nada, pois se dizemos a inspeção ninguém houve mais nada do que vem a seguir.<sup>/179</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Responder à pressão institucional da AEE – garantia de sobrevivência organizacional.</p>
<p>(...) E portanto a escola sentia isto, mas como não havia nenhum enquadramento legal, não havia nenhuma obrigação legal, e não havia nada de muito concreto, as coisas foram andando, a escola foi criando assim uns grupos de trabalho que iam fazendo umas coisas muito simples e sem grandes obrigações. Creio que foi de facto a avaliação da IGE, a AEE, e depois o enquadramento legal que empurraram estas coisas. Apesar do enquadramento legal já existir não havia o puxar dos “calos” para que houvesse ação. <sup>/35</sup> <b>(E5)</b></p>	
<p>Para além da obrigatoriedade legal que também existia. <sup>/12</sup><b>(E.E.)</b></p>	<p>-A obrigatoriedade legal e normativa.</p>
<p>Creio que foi de facto a avaliação da IGE, a AEE, e depois o enquadramento legal que empurraram estas coisas. Apesar do enquadramento legal já existir não havia o puxar dos “calos” para que houvesse ação. <sup>/35</sup> <b>(E5)</b></p>	
<p>(...) e fazia parte do seu projeto de intervenção[da anterior diretora] implementar um processo de autoavaliação.<sup>/140</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Projeto de intervenção da anterior diretora – conformidade à AEE</p>
<p>Recordo-me de na altura ter uma discussão com a anterior diretora a qual referia que temos que dizer que é por causa da inspeção, e eu referir não vamos dizer nada, pois se dizemos a inspeção ninguém houve mais nada do que vem a seguir.<sup>/179</sup> <b>(E2)</b></p>	

	Na altura com a anterior diretora teria existido na mesma [sem a influência da AEE] a autoavaliação, pois no projeto da diretora o objetivo dela era chegar a uma escola de excelência e então as ideias dela eram sempre ir melhorando ano, a ano e passo a passo, e sem a avaliação não se conseguia chegar lá./ <sup>78</sup> (E4)	
	Penso que a escola já vinha tomando consciência, talvez até antes de 2005, da importância de criar uma cultura de autoavaliação. Penso que já desde essa ocasião se discutia isso, e também a falta de uma cultura de autoavaliação, o que gera alguma resistência, e é natural um certo conservadorismo das pessoas em relação a todas estas novidades./ <sup>31</sup> (E5)	-Necessidade sentida por alguns docentes de criar uma cultura de autoavaliação.
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão (legitimação)</b>	O relatório da AEE de 2006/2007 foi o ponto de partida para a equipa de autoavaliação e houve a necessidade de avançar. A Direção na ocasião considerou que havia algo a fazer e tentou (...) / <sup>21</sup> (E1)	-A direção imediatamente após o relatório da AEE.
	O presidente do conselho executivo na ocasião da AEE de 2006/2007, logo após a saída do relatório da AEE, propôs que o processo de autoavaliação avançasse, no entanto com a saída dele, e no seu último ano, as pessoas ficaram descrentes relativamente à autoavaliação, e depois aquilo não avançou./ <sup>19</sup> (E3)	
	Não o conselho não se pronunciou acerca do modelo./ <sup>14</sup> Quanto aos indicadores da Framework isso foi resolvido em departamento. Nós podíamos fazer propostas e fizemos uma sessão em que nós fizemos algumas propostas sobre indicadores./ <sup>15</sup> (E3)	-Ausência de intervenção do conselho geral na decisão sobre o modelo de autoavaliação da sala de aula.

### CATEGORIA: L-A equipa de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	Quem constituiu a equipa atual foi a anterior diretora/ <sup>139</sup> (E2)	-Constituição da atual equipa pela anterior diretora- projeto intervenção da diretora previa a autoavaliação
	Quando cá cheguei não conhecia o corpo docente e, se o processo de autoavaliação já estava a decorrer, se já tinham sido implementados planos de melhoria, e se estava a correr bem, não vi porque havia de alterar a constituição da equipa. O mesmo fiz relativamente aos coordenadores de departamento e aos delegados de grupo./ <sup>75</sup> (E1)	-Manutenção da equipa de autoavaliação pela atual diretora- redução das incertezas e estratégia de gestão dos diversos interesses.
	A presente diretora o que fez em todos os órgãos foi deixar as pessoas que estavam se assim o quisessem continuar./ <sup>149</sup> (E2)	

<p>Quanto aos critérios que estiveram inerentes, julgo que a coordenadora foi mesmo convidada pela anterior direção para ser coordenadora, talvez pelo conhecimento que tinha da escola, pela experiência que tinha, nomeadamente, por já ter estado no órgão de direção, por ter estado a dirigir o CNO, também esteve destacada no Ministério da Educação, portanto tem um conhecimento que eventualmente outros não teriam. Isso facilita muitas vezes o sucesso das coisas, o fato de dominar determinado tipo de conhecimentos e de técnicas de análise e de extração de informação./<sup>76</sup> (E1)</p>	<p>-Seleção da coordenadora pelo seu perfil em termos de experiência e competências profissionais.</p>
<p>A minha escolha como coordenadora resultou da diretora achar que tinha perfil para isto, e como coordenadora do centro ela viu isso. /<sup>148</sup> (E2)</p>	
<p>Os outros elementos não sei se se ofereceram, um de cada departamento, para completar a equipa./<sup>77</sup> (E1)</p>	
<p>Assim, no departamento de matemáticas e ciências experimentais, pensou numa colega que já tinha estado na primeira equipa de aplicação da CAF. Depois, pensou em mim, porque eu estive a coordenar o Centro Novas Oportunidades e a diretora foi formadora no centro, e enfim viu a forma como eu trabalhava, e lá achou que me devia convidar para coordenar a equipa. A colega do departamento de línguas foi escolhida porque estava como profissional no centro. O outro colega por muito trabalho que já trazia com a diretora, e por alguma amizade, e também por ser uma pessoa que estava na escola a meio tempo e na equipa de apoio às escolas, e tinha uma visão de fora e de dentro./<sup>142</sup> (...) Depois também pensou numa colega que estava na ocasião a coordenar o Centro Novas Oportunidades, e como já se estava no segundo ano de implementação da CAF no centro pela Universidade Católica, no âmbito de uma experiência piloto da universidade, e então a experiência dessa colega podia ser um contributo./<sup>146</sup> (E2)</p>	<p>-Seleção dos professores pela experiência na aplicação da CAF e reconhecimento da experiência de trabalho.</p>
<p>Não conheço quais foram os critérios. Julgo que alguns colegas foram escolhidos face ao conhecimento que possam ter em avaliações anteriores, ou o conhecimento que tem da escola. Os conhecimentos que eles têm, acho que foi o fator decisivo para os escolher e a disponibilidade que eles mostraram. /<sup>63</sup> (E4)</p>	
<p>Depois, pensou para os funcionários numa pessoa com muitos anos de experiência e que contacte muito com os alunos./<sup>143</sup> (E2)</p>	<p>-Seleção do pessoal não docente com base na experiência e no contacto com os alunos.</p>
<p>E a presidente da associação de pais que já cá não está. /<sup>144</sup> (E2)</p>	<p>-Convite à presidente da associação de pais.</p>
<p>Eu fui convidada para equipa por ser presidente da associação de pais./<sup>14</sup> (E.E.)</p>	



	<p>É o aluno como na ocasião não havia associação de estudantes, optou-se por um aluno que desde há muitos anos fazia parte do parlamento dos jovens, e como tinha intervenções muito interessantes e ponderadas, pelo que se achou que era um bom elemento./<sup>145</sup> <b>(E2)</b></p>	-Seleção do aluno com base na capacidade de intervenção e visão crítica.
	<p>Acho que a anterior diretora teve alguma capacidade de pensar e bem, e aí conversámos um bocado, /<sup>150</sup> <b>(E2)</b></p>	-Seleção pela diretora anterior e a coordenadora da equipa dos diversos elementos.
	<p>Não sei, o conselho geral não esteve envolvido nesses critérios./<sup>70</sup> <b>(E3)</b></p>	-Ausência de recomendações do Conselho geral na constituição da equipa.
	<p>Acho que como sou presidente da associação de estudantes e como tenho mais horário disponível, julgo que foi por causa disso. /<sup>14</sup> <b>(Aluno)</b></p>	-Escolha do aluno por ser presidente da associação de estudantes.
<b>L.2 Composição da equipa</b>	<p>Este ano a equipa já acabou por envolver o presidente da associação de estudantes, a funcionária também reúne com eles quando é possível, ou quando a equipa entende que ela deve estar, e já acabaram por envolver o presidente da associação de pais./<sup>94</sup> <b>(E1)</b></p>	-Para além dos docentes a equipa envolve ocasionalmente os não docentes, a associação de pais e os alunos
	<p>Na ocasião a diretora pensou ir buscar uma equipa representativa, um professor de cada departamento, um bocadinho de acordo com o que são as orientações do modelo CAF./<sup>141</sup> (...) Depois, pensou para os funcionários (...)/<sup>143</sup> E a presidente da associação de pais que já cá não está. /<sup>144</sup> E o aluno como na ocasião não havia associação de estudantes (...)/<sup>145</sup> <b>(E2)</b></p>	-Constituição da equipa de acordo com os critérios da CAF: docentes, não docentes, aluno e encarregado de educação.
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	<p>A decisão de entrarmos na Framework de Desenvolvimento Pedagógico da escola partiu da equipa/<sup>6</sup> <b>(E1)</b></p>	
	<p>A iniciativa da Framework partiu da equipa que nos anos anteriores já tinha efetuado o diagnóstico e implementado os planos de melhoria, e este ano ou se partia para um novo diagnóstico, ou então avançava-se para a análise da sala de aula. Esta iniciativa partiu da vontade da equipa e não teve a ver com o consultor. /<sup>15</sup> <b>(E1)</b></p>	-Tomada de decisão pela equipa de implementação no presente ano letivo de um modelo para avaliação das práticas de sala de aula.
	<p>Nós tínhamos acabado de realizar a aplicação da CAF e do correspondente plano de melhorias. Estávamos no terceiro ano de aplicação da CAF e, supostamente, o percurso normal seria voltar a aplicar novamente a CAF nos nove critérios da organização como um todo. Fazer outra vez o diagnóstico e no próximo ano a aplicação das ações de melhoria. Contudo havia aqui um constrangimento ou limitação, que até acabou por também ajudar a nossa decisão, que era o estarmos a começar um ano letivo com uma nova direção. /<sup>28</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>Para divulgar aos professores a iniciativa de avançarmos com a Framework a equipa optou por uma reunião geral de professores, pois espartilha menos a informação e assim acaba por ser uma informação direta. /<sup>16</sup> <b>(E1)</b></p>	-Reunião geral de professores para divulgação do modelo para avaliação das práticas de sala de aula.

<p>Todavia o trabalho da equipa está marcado no seu horário, não quer dizer que eles não façam mais até do que têm no horário, mas os outros elementos nem sempre têm horário compatível<sup>/95</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>- Dificuldade na compatibilidade de horários dos docentes da equipa com os outros elementos da equipa.</p>
<p>(...) depois existe a especificidade do trabalho que eles fazem, por exemplo quando consultam, para de recolha de informação, as pautas e as atas, aos outros elementos essa informação não pode ser disponibilizada. E é uma informação que diz mais respeito aos professores que aos funcionários, também poderia dizer respeito ao aluno se ele fosse mais velho, aos pais também é capaz de interessar depois de extraída a informação. Não podemos esquecer que são documentos confidenciais aos quais os pais e os alunos não podem ter acesso. <sup>/96</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Confidencialidade de determinados documentos internos limita a participação dos elementos não docentes da equipa.</p>
<p>Os departamentos reuniram e refletiram sobre os resultados e indicadores,<sup>/43</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Reuniões de departamento para definição dos indicadores e discussão resultados do modelo de avaliação das práticas de sala de aula..</p>
<p>Depois é a tal estratégia que nós, desde o primeiro ano, adotámos que foi nas reuniões com os professores, nas reuniões gerais com os professores, com os funcionários e com os pais, nunca, nunca, quisemos cá a doutora da empresa consultora, porque foi muito mal recebida da primeira vez da aplicação da CAF.<sup>/153</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Estratégia de “evitação” da transparência do apoio técnico da empresa de consultadoria - a crença no mito da autoavaliação pela eficácia</p>
<p>A senhora era uma pessoa muito competente e capaz, mas realmente não tinha a capacidade de falar aos colegas, porque facilmente entrava em conflito, e não tinha esta capacidade que nós professores temos de explicar. Acho que isso foi uma boa estratégia e acho que ganhámos muito a escola logo no primeiro ano.<sup>/154</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>E nunca esteve presente alguém da empresa consultora, para não dar a ideia de que é alguém de fora que vem cá e nos obriga a fazer. Somos nós que estamos aqui e vamos fazer, e acho que resultou. <sup>/180</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>No power point de apresentação do modelo da CAF, que a empresa de consultoria elaborou para divulgação aos colegas, havia a referência ao modelo da IGE, e nós depois de vermos a apresentação referimos que íamos fazer algumas alterações. Nós nunca em momento algum de nenhuma apresentação, de nenhum texto, e de nenhuma apresentação dissemos que vamos fazer isto, porque a inspeção. Porque havia o tal fantasma da inspeção, pois no relatório nós não nos revíamos naquilo e não era, absolutamente, a realidade da nossa escola. Portanto dizer, vamos fazer isto porque a inspeção nos sugeriu era perder completamente a escola, logo nós fizemos exatamente o contrário. <sup>/178</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Estratégia de “evitação” da referência à IGEC de modo a gerir as micropolíticas e obter o consenso em torno da autoavaliação.</p>

<p>A nossa conversa foi sempre passar a ideia de que vamos fazer isto porque é a nossa necessidade, é a nossa função, é para nós. Na inspeção nunca se falou(..) /<sup>180</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Mesmo nas apresentações que fizemos no primeiro ano, acerca do que era a CAF e do nosso trabalho, houve muito a preocupação de mostrar nós somos vossos colegas e não o deixámos de ser, mas só conseguimos fazer alguma coisa se vocês colaborarem. E nesse questionário eram 83 professores e responderam 74 professores, foi a primeira vez que na aplicação de um questionário houve tantas respostas, pois em regra só cerca de 30% respondia. Acho que aí ganhamos os colegas, e hoje acho que passa pela situação de: -se eles estão a pedir então temos de colaborar./<sup>159</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Mesmo os colegas mais difíceis e resistentes acabaram por ser envolvidos e criar as salas moodle e ver que evoluiu e gostar, mas resulta da nossa disponibilidade para. Quando falamos em fazer a sala moodle a primeira reação foi que não tinham horas para isso. Disponibilizei-me para ajudar fiz um guião e sentei-me com os colegas. Depois viram que afinal a criação da sala até era engaçado. Lá está a tal capacidade de conseguir captar, mas se calhar isso resulta de como cada um de nós da equipa é e de como nós funcionamos entre nós, e suportamo-nos uns nos outros. Mas acabamos também por reconhecer as fragilidades de cada um. /<sup>166</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>- Envolvimento dos diversos atores internos através da valorização da importância da colaboração de modo a gerir os diferentes interesses.</p>
<p>Nos questionários aplicados uma boa parte dos professores responderam, os alunos todos responderam, os pais também. Acho que aí foi uma boa escolha por parte da diretora, e nós equipa também escolhemos as melhores estratégias para obter bons resultados./<sup>155</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>A forma como a equipa foi constituída foi muito bem constituída, pois foram buscar funcionários, professores, portanto todas as partes integram a equipa e é nessa base que eles trabalham. Portanto quando eles tratam os indicadores vão medir o indicador, mas também todas as pessoas estão envolvidas na própria avaliação. /<sup>32</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Com esta equipa as coisas agora estão a correr muito bem, são os colegas que apresentam os resultados e falamos sobre isso. Na outra ocasião era a colaboradora da empresa consultora que apresentava e falava connosco. Ela é que era a responsável, ela é que apresentava, e ela é que levava connosco. Acho que ela não tinha conhecimento para fazer a autoavaliação. Se calhar até tinha, nós é que achávamos que não, foi complicado. Era isso nós não tínhamos a necessidade da autoavaliação. /<sup>24</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Quanto à “divulgação dos resultados” penso que isto melhorou é dado um conhecimento a nível geral à comunidade. A nível dos grupos e a nível dos departamentos são apresentados esses resultados./<sup>18</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Divulgação pela equipa dos resultados da autoavaliação a toda a comunidade através das diversas estruturas da</p>

<p>A divulgação dos resultados da aplicação do modelo CAF pela equipa de autoavaliação foi debatida em reunião plenária de departamento, e posteriormente a análise e reflexão de cada departamento foi apresentada em conselho pedagógico.<sup>/23</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>escola.</p>
<p>(...) se calhar as pessoas que faziam parte da anterior equipa que implementou a CAF eram pessoas com alguns anos de trabalho na escola, mas que se calhar não foram capazes de mostrar muito bem o quanto poderíamos ter feito e aproveitado com a implementação da autoavaliação.<sup>/151</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Falta de envolvimento dos diversos atores por parte da anterior equipa de autoavaliação.</p>
<p>Nós tínhamos um projeto base da empresa que nos estava a ajudar e necessitávamos de adaptar à escola esse projeto e essas reuniões eram exatamente a ver com isso. Que era, o é que eram as regras gerais e como é que elas se concretizam na nossa realidade. E fizemos em termos das perguntas, que deviam ser feitas, fizemo-las em conjunto, principalmente na parte que dizia respeito aos alunos e aos pais.<sup>/15</sup> <b>(E. E.)</b></p>	<p>-Participação da presidente da associação de pais, em algumas das reuniões da equipa.</p>
<p>Depois havia as reuniões em que estavam os pais, quando isso dizia respeito aos pais, e não estavam obviamente quando isso dizia respeito ao pessoal docente e não docente da escola. Nós participávamos nas reuniões que diziam respeito aos pais e aos alunos.<sup>/26</sup> <b>(E. E.)</b></p>	
<p>Obviamente nos outros eram outras pessoas. E aí qual foi o nosso contributo, meu e doutro colega que fazia parte da associação de pais? Foi vermos o tipo de perguntas que achávamos que deviam ser apresentadas e que tipo de avaliação é que essas perguntas deviam de ter em termos de graduação.<sup>/16</sup><b>(E. E.)</b></p>	
<p>Tudo o que era orientações da empresa de consultadoria era sempre transmitido à associação de pais através da coordenadora da equipa. Nós estávamos a par do que a empresa dizia, do que a empresa corrigia, o que a empresa orientava. E aí realmente estávamos sempre a par de como as coisas estavam a correr.<sup>/25</sup><b>(E. E.)</b></p>	<p>-Partilha das orientações da empresa de consultadoria com a associação de pais.</p>
<p>Essa informação não lhes dá prestígio, mas dá-lhes um poder diferente, eles conhecem a escola como ninguém.<sup>/83</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Capacidade de uso do poder informal</p>
<p>Acho que foi um primeiro ano que resultou, uma equipa que resultou, e cada um com as suas coisas acho que deu um grupo interessante. No segundo ano, isto cansa muito, e houve algumas reformulações no grupo. Este ano então estamos um bocadinho coxos, pois falta uma pessoa do departamento das ciências.<sup>/147</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>- As características dos diversos elementos da equipa no primeiro ano da equipa atual.</p>

	A motivação é ver que isto tem algum resultado e que se calhar faz bem à escola. É assim, vemos resultados, aqui e ali vemos que há uma evolução, que há uma mudança de mentalidades, que as coisas mexem. O fato dos colegas terem participado tanto, e tantos, acho que nos ajudou bastante. / <sup>167</sup> (E2)	-A assunção de que a autoavaliação conduz a melhorias na escola.
		-A colaboração dos docentes.
	Na escola existem pessoas que trabalham para a escola e nunca em proveito pessoal, e eles são um grupo dessas pessoas. Tem a ver com isso o gosto pela escola e não estão a fazer o seu trabalho nem para a direção, nem para eles é apenas para a melhoria da escola./ <sup>77</sup> (E3)	-A assunção de que a autoavaliação conduz a melhorias na escola.

## Mudanças sentidas na escola/agrupamento após os processos avaliativos – ES1

### CATEGORIA: S -Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	Após o relatório da AEE, em 2006/2007, uma medida logo tomada foi a preocupação da direção em começar a fazer um processo de autoavaliação na escola./1 Constitui-se uma equipa, e fez-se logo o contrato com a empresa de consultadoria para se tentar implementar o modelo CAF. / <sup>2</sup> (E2)	- Implementação do processo de autoavaliação através do modelo CAF após os resultados da AEE.
	Se calhar, em termos de alterações significativas temos a preocupação da autoavaliação. / <sup>14</sup> (E2)	
	Paralelamente, este ano, deparei-me com uma empresa que é chamada o “amigo crítico”- e com aquilo que a equipa de autoavaliação propunha para a autoavaliação no presente ano./ <sup>4</sup> Puseram-me a par do que fizeram o ano passado, portanto o diagnóstico e os planos de melhoria, e aquilo que propunham este ano era entrar na sala de aula./ <sup>5</sup> (E1)	-Implementação no presente ano letivo de um modelo para avaliação das práticas de sala de aula - conformidade com as apreciações da AEE.
	(...)a AEE referiu que não existia procedimentos de monitorização e supervisão, ora se calhar nós temos de olhar para isto, pegar nisto e fazer qualquer coisa, não podemos ficar de braços cruzados tem de mudar qualquer coisa, tem de servir para qualquer coisa. / <sup>62</sup> É verdade que até existem alguns procedimentos de monitorização mas, não estão suficientemente mostrados e planificados que, se calhar, tem de se criar um modelo, uma rotina, e um critério para todos andarem na mesma linha. (E2)	

<p>“O tratamento incompleto e parcial dos dados recolhidos o que coloca em causa o grau de sistematicidade e fiabilidade dos resultados obtidos”, parece-me que o conseguimos ultrapassar. /<sup>24</sup> (...) A minha intenção é este ano, no final do ano, colocar na sala moodle do conselho pedagógico, ou dos professores, ou da equipa de autoavaliação, ou dos diretores de turma, os resultados a que vamos chegar. Ou seja as taxas de insucesso, taxas de eficácia, taxas de abandono, repetências, sucessos de alguns apoios e de medidas de apoio que nós enquanto escola damos aos alunos, e saber até que ponto estes apoios tem implicações no sucesso ou não sucesso dos alunos. É preciso fazer uma reflexão e saber o que está a correr bem e o que está a correr mal. A equipa nunca trabalhou resultados escolares como está a trabalhar neste momento./<sup>27</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>Temos a nossa sala da equipa de autoavaliação na moodle. Ainda há pouco tempo estivemos a fazer uma recolha dos dados dos cursos profissionais que já tivemos, desde o início. /<sup>130</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>- Monitorização e acompanhamento dos resultados escolares como objeto da autoavaliação no presente ano letivo.</p>
<p>É importante existir a equipa que faz a recolha dos dados, agora os órgãos tem de pegar naquilo e refletir. Fala-se muito dos exames nacionais de história e do insucesso, e então fizemos um levantamento dos resultados dos exames nacionais desde 2003 para podermos ter esses dados e refletirmos sobre o que aconteceu face aos dados. Vamos colocando esses dados na sala moodle, mas agora a escola tem de evoluir, e isso tem de partir do Conselho Geral, que é dizer assim: -então vamos olhar. O tal PEE ou a agregação da escola deveria olhar para os dados e verificar: agora que já estamos aqui vamos fazer o quê? Para que lado vamos? /<sup>131</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Nesse âmbito falei com a equipa de autoavaliação, transmiti-lhes as minhas preocupações, e então entendemos que deveria existir uma reunião entre a equipa de autoavaliação, os coordenadores de departamento e os coordenadores de diretores de turma. Dessa reunião saiu a ideia de se fazer um guião para os coordenadores de departamento e de diretores de turma que eles seguiriam, e depois em função do mesmo apresentavam os seus elementos em reunião de conselho pedagógico, de modo a existisse informação organizada e estruturada e não houvesse repetição, mas pelo contrário se complementassem. De modo a que no Conselho Pedagógico conseguíssemos perceber os resultados apresentados e o que está a ser feito para colmatar as coisas menos boas./<sup>31</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Conceção de instrumentos para acompanhamento e monitorização dos resultados escolares pelas diversas estruturas e órgãos da escola.</p>

	<p>Ao nível de procedimentos de monitorização e acompanhamento da avaliação dos alunos, a escola melhorou de forma significativa.<sup>128</sup> Os documentos e modelos do conselho de turma e da direção de turma foram evoluindo significativamente. Por imposição do próprio modelo da CAF temos a tal recolha para o benchmarking de dados. Isso ajudou-nos a criar alguns procedimentos e mecanismos que ainda estão assim numa fase que tem de ser muito trabalhada para ser evoluída.<sup>129</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>Atualmente a equipa de autoavaliação criou um documento em que existem tópicos que devemos seguir porque, chegou-se à conclusão que quando eram apresentados os resultados em termos do conselho pedagógico, muitas vezes, estávamos os coordenadores dos diretores de turma e os coordenadores de departamento a apresentar a mesma coisa. Logo resolveu-se que deveriam haver tópicos e estratégias ao lado para que, essa apresentação fique mais sistematizada e, seja retirado facilmente que existem pontos fracos e pontos fortes, em termos da análise do sucesso e insucesso.<sup>21</sup> Assim podemos identificar facilmente esses pontos fortes e fracos, e posteriormente escolher as melhores estratégias, ou já estarem delineadas e o conselho pedagógico aprovar ou não aprovar essas estratégias. (...) Portanto acho que isso está a melhorar bastante nesse aspeto. <sup>22</sup> <b>(E4)</b></p>	
	<p>Quanto ao “tratamento incompleto e parcial dos dados recolhidos” isto também melhorou, e a apresentação dos dados é de uma leitura mais fácil para que facilmente os professores tenham a perceção de quais os pontos fortes e fracos em termos das disciplinas.<sup>24</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p><b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b></p>	<p>Após o relatório da AEE, em 2006/2007, uma medida logo tomada foi a preocupação da direção em começar a fazer um processo de autoavaliação na escola.<sup>1</sup> Constitui-se uma equipa, e fez-se logo o contrato com a empresa de consultadoria para se tentar implementar o modelo CAF. <sup>2</sup><b>(E2)</b></p>	<p>-Implementação do modelo CAF após os resultados da AEE.</p>
	<p>Quanto ao “tratamento incompleto e parcial dos dados recolhidos”, neste momento é o que está a ser feito. Até porque eu achava que quando, em Conselho Pedagógico, se falava no sucesso e no insucesso havia quase que um discurso de autovalorização focando sobretudo o sucesso, mas a mim o que me interessa saber é o que houve de insucesso, e o que é proposto fazer para remediar esse insucesso.<sup>30</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Tratamento da informação acerca dos resultados escolares em simultâneo com a aplicação do modelo autoavaliação.</p>

	<p>Mas a verdade é que nós ainda nunca tínhamos colocado questões como estas: se o que o professor sumaria; se o que leciona é o que sumaria, se de facto explica os critérios de avaliação, se de facto entrega os testes de acordo com o que o regulamento estabelece. E pensámos que deveríamos ver o porquê dos bons resultados.<sup>30</sup> (...)Ou seja, será que a escola tem boas práticas que levam a que os alunos nos exames nacionais, e até na frequência, tenham tão bons resultados? Ou será como, muitas vezes, se diz, em alguns órgãos que: se calhar os bons resultados é porque os alunos têm explicações?<sup>32</sup> Logo pensámos que, se calhar, era a hora de aplicar esta Framework, porque também sentimos que a escola já estava suficientemente mentalizada para a necessidade da autoavaliação.<sup>33</sup> Assim ganhávamos esse feedback e evitávamos o constrangimento de ir aplicar a CAF com uma direção acabada de chegar.<sup>34</sup>(E2)</p>	<p>-Implementação no presente ano letivo de um modelo de avaliação das práticas de sala de aula.</p>
<p><b>S.3 Participação dos atores no processo</b></p>	<p>Relativamente “à consolidação da equipa” outro dos pontos apontados no relatório da AEE de 2006/2007, neste momento a equipa já está consolidada.<sup>28</sup> (E1)</p> <hr/> <p>Atualmente a equipa está a funcionar em pleno.<sup>28</sup> (E3)</p> <p>A “equipa de autoavaliação em fase embrionária”, naturalmente que já há muito se falava de avaliação mas, esta questão da autoavaliação nas escolas, a cultura da escola não estava preparada para isso, e por melhor que sejam as pessoas que formam a equipa, elas necessitam de algum tempo e de perceber eles próprias o que estão a fazer. E se aqui estavam numa fase embrionária, penso que atualmente a equipa de autoavaliação da escola é uma boa equipa, tem feito um bom trabalho. Naturalmente também tem falhado, como eu falhava se lá estivesse, mas penso tem trabalhado bem até agora, tem feito um trabalho meritório e acho que melhorou.<sup>23</sup> (E5)</p>	<p>-Interiorização pelos atores do papel da equipa de autoavaliação.</p>
	<p>Eu apenas cheguei à escola este ano, mas aquilo que me apercebi é que todos os corpos são ouvidos, e isso tem a ver com o modelo CAF e com a implementação da avaliação da escola.<sup>1</sup> (E1)</p> <hr/> <p>Posso referir-me nomeadamente à avaliação dos não docentes em que são feitos dois inquéritos à comunidade escolar para se saber do grau de satisfação relativamente à prestação de serviços pelo pessoal não docente. Portanto a comunidade escolar é um dos intervenientes nessa avaliação e tem a ver com os objetivos e as competências que o pessoal não docente traçou para a sua avaliação.<sup>2</sup> (E1)</p>	<p>-Envolvimento de toda a comunidade escolar no processo de autoavaliação.</p>



<p>Portanto isso já é qualquer coisa de inovador que tem a ver com as práticas de autoavaliação implementadas, pois as pessoas que desenvolveram este processo de avaliação do pessoal não docente estão rotinadas no ambiente de autoavaliação e como esta se desenvolve. Quem está incumbida da avaliação do pessoal não docente na escola é a subdiretora que já tinha experiência de práticas de autoavaliação do CNO, e foi aí que se iniciou a autoavaliação da escola./<sup>3</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>A “divulgação dos resultados escolares” neste momento está a ser disseminada a toda a população escolar. /<sup>29</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Discussão dos resultados escolares nas diversas estruturas e órgãos da escola.</p>
<p>Quanto a este ponto da “divulgação dos resultados escolares” neste momento os resultados são falados no Conselho Geral e em todos os órgãos. Em termos de resultados, atualmente, os resultados são apresentados desde o Conselho Geral, ao Conselho Pedagógico e em todas as estruturas da escola. Começa nas reuniões de representantes de grupo, e depois vai ao departamento, e são muito debatidas as nossas avaliações período a período./<sup>28</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Quanto à “divulgação dos resultados” penso que isto melhorou é dado um conhecimento a nível geral à comunidade. A nível dos grupos e a nível dos departamentos são apresentados esses resultados. /<sup>18</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>O número de reuniões que houve por causa da CAF, foram reuniões gerais para explicar o modelo, foram reuniões que vinham cá os consultores da empresa externa explicar, nós preenchemos os questionários, reuniões para se debater estes assuntos, reuniões para vermos os resultados dessa mesma avaliação, portanto existe aqui um exagero./<sup>9</sup> <b>(E5)</b></p>	<p>-Reuniões regulares da equipa com os professores para envolvimento nas diversas fases do processo de autoavaliação.</p>
<p>A divulgação dos resultados da aplicação do modelo CAF pela equipa de autoavaliação foi debatida em reunião plenária de departamento, e posteriormente a análise e reflexão de cada departamento foi apresentada em conselho pedagógico./<sup>23</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>A equipa tentou fazer a síntese de um conjunto de indicadores que foram definidos por toda a escola, pelos departamentos (...)/<sup>21</sup> <b>(E5)</b></p>	<p>-Definição pelos professores dos indicadores do modelo de avaliação das práticas de sala de aula.</p>

**S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação**

<p>Acho que nós ficámos um bocadinho aborrecidos com os resultados da AEE, não nos revimos muito nos resultados, nós os professores que já estamos há mais anos na escola.<sup>/4</sup> E então nessa primeira tentativa de começar o processo de autoavaliação, não respondemos ao questionário, houve assim uma tentativa de não colaborar. E de facto na primeira tentativa da CAF identificaram-se aspetos a melhorar que depois não se concretizaram.<sup>/5</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Resistência dos professores ao processo de autoavaliação na sua fase inicial.</p>
<p>Na primeira vez de aplicação da CAF, eu estava na reunião onde foi apresentada a colaboradora da empresa de consultadoria e coitada da senhora, pois nós colocámos em causa tudo aquilo que nos estava a ser referido. Isto é um bocado difícil quando são pessoas exteriores, nós somos mais cordiais quando são os colegas e são eles que nos explicam. Respondíamos e colocámos muitas questões, mas dissemos mais ou menos assim: -isto é para a equipa de autoavaliação, nós não temos nada a ver com isto. <sup>/21</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Depois a grande questão, que é esta, nós não tínhamos a prática de nos autoavaliarmos, nem de alguém de fora nos vir avaliar. Portanto a primeira reação foi não nós é que estamos a pensar bem. Eles vêm lá sabe-se donde. Mas isso também nos fez mudar um bocadinho, e pensar que se calhar eles também terão alguma razão, as coisas podem mudar.<sup>/11</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Interiorização pelos docentes da necessidade do processo de autoavaliação em consequência da necessidade de legitimidade social..</p>
<p>Julgo que a conjugação dos dois processos [AEE e autoavaliação] veio fazer com que os professores sintam necessidade de haver avaliação da escola, assim como, da perceção que temos disso, ou seja fazer uma introspeção daquilo que temos de bom e de mau.<sup>/75</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>E julgo que como a escola, face às outras escolas, apresenta resultados escolares bons, as pessoas sentem que é benéfico haver uma avaliação, pois quando existe uma avaliação vem lá que os resultados são bons, e eles como professores sentem que contribuíram para os resultados da avaliação da escola.<sup>/76</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>Se não houver avaliação as pessoas não vão saber se estão bem ou mal, só sabem dos resultados escolares. E assim, como professores sentem que contribuíram em grande parte para o sucesso da escola, em termos da organização da escola e dos resultados escolares, porque no fundo uma coisa tem o reflexo na outra.<sup>/77</sup> <b>(E4)</b></p>	

<p>Sim acho que nesta escola as pessoas já estão habituadas e rotinadas nas práticas de autoavaliação. /<sup>41</sup> Não quer dizer que não haja eventualmente algumas resistências, nós naturalmente resistimos. E o professor tem uma profissão muito solitária, somos ainda muito solitários, porque na sala de aula fecha-se a porta e aí é o nosso mundo. /<sup>42</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>E depois, acho que já está dentro da mentalidade dos alunos, dos pais, dos funcionários e dos professores esta necessidade da autoavaliação. /<sup>21</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>(...) Houve a preocupação de fazer parte e de colaborar. De ano para ano o envolvimento direto tem sido cada vez mais. Cada vez mais as pessoas sentem que fazem parte. /<sup>172</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Logo pensámos que, se calhar, era a hora de aplicar esta Framework, porque também sentimos que a escola já estava suficientemente mentalizada para a necessidade da autoavaliação. /<sup>33</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Sim, acho que não completamente, pois ainda continuam a dizer assim: – vocês que são lá da equipa. Mas já começam a ter a noção que cada um contribui e cada um faz parte. /<sup>74</sup> É verdade que há um conjunto de pessoas que, se calhar, está mais ligada a isto, e decide e confiam naquilo que nós vamos fazendo. /<sup>75</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Interiorização e habituação dos atores ao processo de autoavaliação da escola- a autoavaliação como um <i>mito racional</i>.</p>
<p>Em 2007/2008 ninguém queria ouvir falar nisto, quando nos deram o primeiro questionário, e nos deram indicações, nós pensávamos mais um papel para nada. Mas hoje acho que não, cada um já se sente parte aos poucos, a mentalidade mudou. /<sup>76</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>E nesta Framework também foi engraçado pois as pessoas sentem-se mesmo a fazer parte, e estão desejando de saber os resultados e o que vem a seguir. É algo que cada um sente que já está interiorizado e é natural, não é algo de fora, de alguém que vem cá fazer não sei o quê. É um processo que decorre naturalmente. /<sup>77</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>De ano para ano o envolvimento direto tem sido cada vez mais. Cada vez mais as pessoas sentem que fazem parte. /<sup>172</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Agora não, nós sabemos que, para que isto tudo resulte, nós temos de estar integrados na avaliação e fazemos parte dela. E se fazemos parte dela temos de fazer bem. Portanto mudou o pensamento e a filosofia em relação à equipa. /<sup>22</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>- Integração de <i>mitos racionais</i> sobre a avaliação em consequência do poder de influência da equipa</p>
<p>Quando nós respeitamos as pessoas que estão à frente, e estão a fazer um trabalho sério e digno, nós achamos que sim e até estamos disponíveis. Esta equipa tem o reconhecimento total da escola, não existe crítica, se vamos ter uma reunião as pessoas vão. /<sup>30</sup> <b>(E3)</b></p>	

<p>Sim considero, as pessoas já entendem o trabalho da equipa como importante. Verificámos isso porque face aos resultados da última AEE nota-se que houve uma melhoria. Houve vários pontos fracos que deixaram de ser fracos e passaram a ser fortes.<sup>/31</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>É assim foram bons resultados [refere-se aos resultados da autoavaliação e dos planos de melhoria desenvolvidos]. O Conselho Geral não se limita apenas a avaliar os resultados de um ano. No início dos anos nós avaliamos sempre os resultados dos anos anteriores e essencialmente os resultados externos, portanto foi mais um resultado que nós tivemos este ano.<sup>/80</sup> E a escola fica sempre satisfeita e toda a comunidade, a própria Câmara, e os vários intervenientes, não só nós, mas também o exterior toma consciência que a escola é realmente das melhores. Estranho para a comunidade será se algum dia a escola não fique entre as melhores.<sup>/81</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Os resultados da autoavaliação e dos planos de melhoria asseguram a credibilidade social da escola.</p>
<p>O Conselho Geral fica sempre satisfeito, mas nós fazemos sempre essas análises. E se a escola não se situar bem aí é que acho que os membros ficariam dececionados, mas assim não. Mas nós fazemos sempre essas análises. <sup>/82</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Quanto ao “tratamento incompleto e parcial dos dados recolhidos o que coloca em causa o grau de sistematicidade e fiabilidade dos resultados obtidos” cá está aquilo que referi anteriormente. Fazer a análise dos resultados também é parte do processo e se calhar é uma parte importante e, por vezes, com a vida que nós levamos na escola não há tempo e paciência para olhar para os resultados com um certo olhar mais crítico. E assim passa por se dizer: -sim está tudo muito bem;- melhorou ou; - isto foi bom. Ou então é dizer que não. Mas ir um bocadinho mais além de que isso, acho que a escola não tem feito.<sup>/26</sup> <b>(E5)</b></p>	<p>-Falta de uma reflexão crítica sobre os resultados da autoavaliação por parte dos docentes.</p>
<p>Não tenho qualquer dúvida que, desde a AEE de 2006/2007, houve uma grande evolução no trabalho de autoavaliação da escola e, como disse logo no início, considero que isto é positivo para a escola, mas penso é que se conseguia chegar a isto com mecanismos mais simplificados. Isto é uma avaliação permanente naturalmente que a seguir virá outras coisas, mas repare só o facto de termos uma equipa é porque isto está a ter algum peso.<sup>/30</sup> <b>(E5)</b></p>	<p>-Modelo CAF como um instrumento complexo para a utilização em simultâneo com o trabalho de ensino do professor.</p>

<p>O modelo CAF é mais um fardo numa carga já de si pesada. Acho que efetivamente é importante, mas que deveria de haver um modelo mais simplificado. É que assim estamos sempre em avaliação, e nem temos tempo para ver se algo foi bom para a escola e se teve impacto, pois isto é sempre um processo contínuo, não há propriamente descanso, e vai haver sempre pontos fracos e ações de melhoria.<sup>/6</sup> (E5)</p>	
<p>Acho que o modelo CAF é um modelo extremamente pesado para uma estrutura como a escola. Como uma estrutura que tem de dar resposta todos os dias a muitas coisas, e coisas muito diferentes, em que o professor hoje tem de fazer na escola uma série de atividades que vão para além da lecionação das aulas.<sup>/5</sup> (E5)</p>	
<p>Eu concordo que esta dinâmica é natural das coisas, o processo é sempre um ato contínuo, mas continuo a achar que é um processo extremamente pesado para uma escola, e para a forma como a escola funciona.<sup>/7</sup> (E5)</p>	
<p>Acho que íamos chegar aos mesmos resultados com mecanismos e procedimentos mais ligeiros. Este processo começou há pouco tempo, é provável que daqui a algum tempo, e depois de assimilados alguns mecanismos, o processo se torne menos pesado. <sup>/8</sup> (E5)</p>	
<p>Depois, da não existência de nada, passámos para uma coisa logo muito rebuscada, esta é a minha opinião. Se calhar existem pessoas que acham que a estrutura é uma coisa normal, mas eu nunca estudei essas teorias da avaliação das organizações.<sup>/32</sup> (E5)</p>	
<p>(..) foi o tão importante que foi, pela primeira vez, termos entrado dentro da sala de aula a fazer aquele tipo de perguntas. Ou seja a preocupação de fazer a autoavaliação profunda e a sério, não nos ficarmos só pela organização, ou seja por saber se de facto há instalações condignas ou não, se os horários são bons ou não. Mas esta questão de saber se a aula decorre, se cumpre com o que está estabelecido, se o regulamento é aplicado, se o aluno sente-se satisfeito (...).<sup>/26</sup> (E2)</p>	<p>-Reconhecimento pela equipa da importância da avaliação da sala de aula.</p>

	<p>(..) É verdade que, também, isto tudo depois despertou em nós algumas coisas. É verdade que os resultados foram bons, mas houve departamentos onde os resultados não foram tão bons.<sup>/55</sup> No meu departamento quando houve a reunião como os resultados ficaram abaixo dos resultados da escola referi: olhem lá, se calhar, temos de parar para pensar e verificar, indicador a indicador, o que nós não fazemos tão bem que levou a que os nossos alunos nos dessem esta pontuação. E a reação normal é arranjar a desculpa de que os alunos não estão tantas horas connosco como com outras disciplinas.<sup>/56</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Desacordo/rivalidades entre os docentes de alguns grupos disciplinares em consequência dos resultados da avaliação das práticas de sala de aula – acentuar das micropolíticas e da balcanização.</p>
<p>E pela primeira vez, eu senti em algumas pessoas o impacto que essa avaliação teve no seu ego, no bom e no mau sentido, para uns foi muito bom, ficaram a achar-se os melhores professores do mundo, e outros em que aquilo veio por aí abaixo.<sup>/37</sup> <b>(E5)</b></p>		
<p>A escola acha que os resultados são tudo e ninguém questiona os resultados, foi isto que achei. E embora vá poucas vezes há sala dos professores, percebi o mal-estar que havia entre aqueles que por causa disso se sentiam os melhores, e aqueles que se sentiram um bocadinho humilhados, e isso cria divisões.<sup>/19</sup> Eu acho que qualquer modelo de avaliação deve pôr o dedo nas feridas, mas é necessário cuidado pois pode-se estar a criar situações de alguma injustiça. E acho que isto criou situações de injustiça, numa escola onde está latente uma rivalidade permanente, que por vezes é utilizada no mau sentido.<sup>/20</sup> <b>(E5)</b></p>		
<p><b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b></p>	<p>(...) há situações que eu continuo a achar que deveriam ser melhoradas. Por exemplo, a interligação com a comunidade isto, por exemplo, quem está dentro da escola como eu estive durante tantos anos e percebi a qualidade, os projetos que se fazem, as iniciativas que se tomam, os prémios que se ganham, a dinâmica dos professores em várias áreas, e eu enquanto comunidade, e agora que estou fora também durante três anos, eu já me admirava quando aqui estava e conhecia, os outros não conhecem eu conheço porque estou aqui. E acho que nesse aspeto e penso que mesmo na avaliação também teria sido uma mais-valia. <sup>/36</sup><b>(E.E.)</b></p> <p>E desde essa altura começou a haver a preocupação, se calhar ainda não de uma forma tão sistematizada como temos agora, de identificar aquilo que fazemos bem, ou seja, a identificação de boas práticas, os tais planos de melhoria que depois vimos a desenvolver.<sup>/12</sup> <b>(E2)</b></p> <p>Também foram feitos planos de melhoria, pois sei que havia algum atrito com o refeitório ou com o bar.<sup>/31</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Necessidade de maior divulgação à comunidade da qualidade do trabalho desenvolvido pelos professores .</p> <p>-Implementação de ações de melhoria ao nível do funcionamento organizacional na sequência da aplicação da CAF.</p>

	Quanto aos planos de melhoria estes incidiram na escola em termos globais, a circulação da informação o que se criticou na ocasião é que ela apenas ia aos órgãos, atualmente penso que ela extravasa para além dos órgãos, o seu impacto não fica apenas pelas estruturas, mas diz respeito a toda a escola. / <sup>28</sup> (E5)	
	Os planos de melhoria funcionaram bem e os professores acharam que funcionaram bem. Existem sempre vozes discordantes mas, na generalidade, os professores viram utilidade nas ações de melhoria. / <sup>82</sup> (E4)	-Assunção pelos docentes da utilidade dos planos de melhoria embora as ações não incidam na atividade de ensino.
	Quanto a “não foram identificadas formas de monitorização dos planos de melhoria” atualmente penso que a equipa tem alguma forma de fazer um acompanhamento destes planos de melhoria, mas a equipa é que poderá responder. / <sup>29</sup> (E5)	-Implementação de procedimentos de monitorização das ações de melhoria por parte da equipa de autoavaliação.
<b>S.6 Outras mudanças</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	Não me parece que esteja intimamente ligada [os resultados da AEE e a melhoria das práticas de ensino], pois existe muito profissionalismo da parte dos professores, os quais têm muito brio e empenho na sua prática e não se reviram no relatório da AEE. / <sup>60</sup> (E1)	-A ação individual de cada docente pauta pela manutenção do profissionalismo e reforço da imagem de escola de bons resultados.
	Acharam que as suas práticas não estavam refletidas naquele relatório. Empenharam-se, mas não modificaram muito as suas práticas desde os resultados da AEE, porque os seus resultados são bons. / <sup>61</sup> (E1)	
	Na prática letiva nós constantemente fazemos ver que os professores devem cumprir as planificações, e caso não consigam devem justificar quais os motivos pelo qual essas planificações não estão a ser cumpridas, e apontar estratégias para o cumprimento dessas planificações. Agora isto não está propriamente ligado ao processo de autoavaliação, mas através da autoavaliação que tem sido feita nós detetamos que isso é importante, e então quando antigamente se calhar chamávamos a atenção numa reunião, ou duas, agora constantemente estamos sempre a questionar. / <sup>30</sup> (E4)	-Maior preocupação com o registo do cumprimento das planificações e das estratégias para ação.

<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	<p>Outro aspeto, que nos temos debruçado, também, tem a ver com falhas que detetámos nos alunos a nível de sala de aula, em relação ao comportamento e à maneira de ser deles dentro da sala de aula, pelo que tentámos passar a palavra para que cada coordenador, dentro do respetivo departamento, alertasse os professores para que as práticas fossem idênticas.<sup>/5</sup> Assim como as entradas dentro da sala de aula, no início da aula, pois havia uns que procediam de uma forma, e outros de outra. E tentámos uniformizar esses procedimentos que achámos estavam a falhar um bocadinho. Associo estas mudanças mais à avaliação interna. (...).<sup>/6</sup> (E4)</p>	<p>-Adoção de procedimentos uniformes por parte dos docentes relativamente às atitudes dos alunos em sala de aula-conformidade com a autoavaliação da escola.</p>
	<p>Há determinados aspetos que nós notamos e fazemos ver que é necessário. Como por exemplo, as atitudes dos alunos, ou seja, todos os professores adotarem regras de conduta dos alunos da sala de aula e de entrada idênticas, como já referi anteriormente. Posso referir que existiam professores que deixavam os alunos sair da sala de aula, isso foi detetado, assim como a postura dos alunos na sala de aula. <sup>/28</sup> (E4)</p>	
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	<p>Quanto aos “procedimentos a nível da monitorização e avaliação das aprendizagens dos alunos” nesse aspeto melhorou-se. Foi chamada a atenção de todos os professores, no sentido de que deveriam ter documentos de registo de todas as atividades desenvolvidas pelos alunos, não só nos momentos de avaliação finais, mas também das atividade letivas da sala de aula. Quanto mais documentos tivessem, mais positivo seria em termos de uma avaliação mais fiável, dentro dos parâmetros definidos no conselho pedagógico. <sup>/56</sup> (E4)</p>	<p>-Criação de instrumentos de registo dos diversos momentos de avaliação dos alunos</p>
	<p>Portanto, ficou dito e ficou registado que todos os professores tinham de obrigatoriamente aplicar aqueles critérios, mesmo que não lhes agrade muito o formato definido pela escola têm de os aplicar. Este procedimento tem sido utilizado ao longo dos anos e tem sido melhorado e chegou-se à conclusão que tem produzido efeitos. Quando comparamos os resultados das frequências internas com os resultados dos exames, a diferença que existe é ínfima, e em muitas disciplinas os resultados até são superiores, o que significa que os critérios que foram aplicados pelos professores são corretos. Exceto alguns casos pontuais que existem sempre. <sup>/57</sup> (E4)</p>	<p>-Uniformização de procedimentos na aplicação dos critérios de avaliação pelos docentes.</p>
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	<p>Relativamente a “a AEE levou a que a escola tivesse uma maior preocupação com os resultados escolares dos alunos”, penso que passou a haver uma maior preocupação com os resultados escolares, mas parece-me que essa preocupação tem mais a ver com os rankings dos exames do que propriamente com a AEE. <sup>/62</sup> (E1)</p>	<p>- Manutenção dos bons resultados escolares como propósito comum da escola-em consequência dos rankings e do mercado educativo.</p>



	<p>Não, acho que “os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no discurso interno”, pois nós desde sempre nos preocupámos com os resultados. Acho que na escola, o facto de sermos os mesmos há tantos anos, conhecemo-nos já muito bem e, com todas as diferenças que temos, todos caminhamos para o mesmo que é ter bons resultados./<sup>118</sup> Os nossos alunos têm de sair daqui bem preparados. Ainda no outro dia nós discutíamos, se calhar também temos a ideia de que a nossa escola é muito boa e então temos de continuar e não podemos perder essa imagem que criámos./<sup>119</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>Agora que a preocupação interna fundamental seja os resultados escolares, acho que não. Isso é o que resulta de tudo o resto e chega-se lá perfeitamente./<sup>120</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>Acho que os “resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade”, quer em resultado da avaliação externa, quer em resultado da autoavaliação, porque ambos reconhecem os resultados escolares, quer em relação às escolas da região, quer face às escolas do país. E como os resultados têm sido bons é uma preocupação não baixar./<sup>50</sup> <b>(E4)</b></p>	
	<p>Uma coisa que sempre se fez, aliás, acho que se faz em todas as escola, mas que era assim uma coisa meio adoc, que é análise do sucesso e insucesso, e aquilo pouco impacto tinha no conceito que cada um tinha de si enquanto professor, enfim não trazia consequências em termos de carreira. E agora começa-se de facto, cá está é daquelas coisas que vão do oito para o oitenta./<sup>38</sup> <b>(E5)</b></p>	
	<p>Este ano nesta escola encontrei algumas dificuldades na organização dos cursos profissionais. Existiam imensos alunos que não tinham concluído os cursos e tinham muitos módulos em atraso, daí que a nossa ação fosse vocacionada para resolvermos essa questão, nomeadamente com a alteração da organização e funcionamento dos cursos e com as possibilidades dadas aos alunos de recuperação dos módulos em atraso./<sup>73</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Alteração da organização e funcionamento dos cursos profissionais de modo a melhorar os resultados.</p>
<p><b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b></p>	<p>A “dificuldade em gerir os tempos escolares para a articulação entre o professor titular e o professor de apoio, no âmbito das medidas de apoio implementadas” também penso que está ultrapassada. Porque por norma só existe professor de apoio na matemática e eles estão bem articulados, e por norma o professor de apoio e o professor titular são os mesmos. Quando existe tutorias, o que passa por apoio a métodos e hábitos de estudo para todas as disciplinas, só se não houver disponibilidade dentro do conselho de turma é que colocamos outro professor, pelo que a articulação se faz ao nível do conselho de turma. /<sup>47</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Criação de estruturas organizativas para apoio curricular aos alunos. (gabinetes de explicações e apoios individuais)</p>

<p>Relativamente à “dificuldade em gerir os tempos escolares para articulação entre o professor titular e o professor de apoio” houve uma evolução muito grande desde essa altura até agora. Se calhar nessa altura nem havia tanta capacidade de resposta, hoje em dia a escola logo no início proporciona os tais gabinetes de explicações, mas vai quem quer, e depois há os apoios mais individualizados./<sup>93</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Mas o que já é uma prática e uma rotina, e ninguém já pensa fazer de outra maneira, passa pelo professor no conselho de turma identificar os alunos para apoio e se é ele que pode dar esse apoio muito bem, senão articula-se logo faz-se um plano com os objetivos a trabalhar, quais as competências nisto e naquilo, e os conteúdos a trabalhar. E os colegas articulam-se muito entre si./<sup>94</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>(...) A escola sentiu necessidade que deveria haver mais apoios, muitas vezes o que se passa nas medidas de apoio educativo é que os alunos faltam muito./<sup>40</sup> Atualmente também é feita uma análise um bocado exaustiva de todos os gabinetes de apoio que existem, no sentido de sabermos quantos alunos vão, e a percentagem dos alunos que vão. (...) Geralmente, aqui na escola, o que se passa é que os apoios educativos, sempre que possível, são dados pelo próprio professor. Quando assim não acontece, porque não é possível, geralmente existe a articulação entre os professores relativamente aos conteúdos em que os alunos possam ter mais dificuldades./<sup>42</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>Depois existe a obrigatoriedade de fazer regularmente o relatório dessas medidas de apoio, mesmo no gabinete de explicações, o que permite em todas as reuniões sumativas e intercalares fazer um ponto de situação de como correu ou não correu, articularam ou não resultou./<sup>95</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Registo sistematizado e regular do trabalho desenvolvido nos apoios a alunos.</p>
<p>Relativamente à “dificuldade em gerir os tempos escolares para a articulação entre o professor titular e o professor de apoio” isto tem a ver com o grupo de matemática essencialmente. Mas é assim eu, por exemplo, sou professora de uma turma e proponho X alunos para apoio se não me cabe no meu horário esses alunos para apoio, propomos a uma colega que vá dar esse apoio. Mas como é que nos vamos articular as duas. É que estes tempos, neste momento, não são pagos a nenhum professor. Portanto devia de haver nos horários dos professores um tempo destinado a isso./<sup>53</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Alguma desarticulação entre o professor de apoio e o professor da turma.</p>
<p>Nos apoios educativos isto[ a articulação curricular] nunca foi feito, as pessoas são-lhes atribuídas os apoios em Janeiro e depois já não há espaço para marcar nos horários das pessoas as horas em comum./<sup>56</sup> <b>(E3)</b></p>	

<p><b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b></p>	<p>(...) por exemplo, relativamente à “inexistência de ações de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores” não havia, e continua a não haver nenhuma ação concertada, nenhum documento elaborado, nenhuma prática estabelecida da tal supervisão interna. Como é que fazemos essa supervisão? É nos departamentos no final de cada período, verificamos: então estás a cumprir? E fizeste os testes todos? Mas cada um diz o que lhe vai e fica bonito.<sup>81</sup> (E2)</p>	<p>-Débil acompanhamento e monitorização do trabalho dos docentes pelos coordenadores de departamento - procedimento burocrático de verificação do cumprimento das planificações</p>
	<p>É verdade que até existem alguns procedimentos de monitorização mas, não estão suficientemente mostrados e planificados que, se calhar, tem de se criar um modelo, uma rotina, e um critério para todos andarem na mesma linha. Por exemplo, o cumprimento das planificações, o próprio coordenador não tem a noção se está a cumprir ou não, mas se se inteirasse um bocadinho mais das planificações até chegava a conclusões. Se calhar faz-se alguma monitorização, mas não se regista e cada um faz como acha melhor. No departamento podíamos nos sentar e mostrarmos os testes, mas cada um faz como acha melhor e não existe essa prática. <sup>63</sup> (E2)</p>	
	<p>Foi-nos aplicado um questionário pela IGE, aos coordenadores, após esta última AEE, em que relativamente a este aspeto da supervisão letiva dos professores, nos questionavam como é que nós fazíamos em termos de supervisão da sala de aula, mais propriamente, em termos de lecionação das aulas em sala de aula, e outro aspeto que foi frisado era o cumprimento das planificações. Nós achamos que é difícil, nós fazemos o acompanhamento das planificações, (...).<sup>8</sup> (E4)</p>	
	<p>Outro aspeto que foi frisado[ nos questionário aplicados pela IGE] foi o cumprimento das planificações, como é que nós controlávamos. Em todas as reuniões um dos pontos que consta na ordem de trabalhos é o cumprimento das planificações que é feito em termos dos grupos, e depois os grupos comunicam tudo ao coordenador de departamento, e eu irei ver o que se passa, pois posteriormente tenho de levar isso a conselho pedagógico. É dessa forma que geralmente aqui é feita a supervisão em termos das planificações.<sup>9</sup> (E4)</p>	

<p>(...) “inexistência de ações de acompanhamento e supervisão da prática letiva”, é importante referir que, mesmo o professor não se deslocando á sala de aula, é sempre feito uma chamada de atenção aos colegas de que há aspetos que têm de ser cumpridos, pois são imprescindíveis em termos da prática letiva. Essa chamada de atenção aos colegas foi porque também fomos chamados à atenção que a supervisão incide sobre essas práticas./<sup>32</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Existência de procedimentos de “alerta” aos docentes para o cumprimento de determinados aspetos da sala de aula.</p>
<p>Agora a prática letiva dentro da sala de aula como não é hábito nesta escola fazer aulas assistidas, porque nem os professores pedem, nem nós achamos que seja o mais conveniente, exceto se houver problemas detetados dos encarregados de educação ou dos alunos, aí é que nós achamos que deveríamos ir à sala de aula para assistir à prática letiva./<sup>10</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Inexistência de práticas de observação de aulas por parte dos coordenadores de departamento.</p>
<p>Agora a prática letiva dentro da sala de aula como não é hábito nesta escola fazer aulas assistidas, porque nem os professores pedem, nem nós achamos que seja o mais conveniente, exceto se houver problemas detetados dos encarregados de educação ou dos alunos, aí é que nós achamos que deveríamos ir à sala de aula para assistir à prática letiva./<sup>10</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Existência de práticas de observação apenas em casos pontuais de necessidade de apoio por parte dos docentes</p>
<p>(...) nós fazemos o acompanhamento das planificações, mas a inspeção perguntou-nos se nós verificávamos se efetivamente as aulas eram dadas, pois os professores podiam sumariar os conteúdos mas não dar o que lá está. Questionaram-nos como é que nós conseguíamos saber isso, e nós referimos que sabíamos porque confiamos no bom senso dos colegas./<sup>8</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Resistência dos coordenadores de departamento à observação das práticas de sala de aula. a lógica da confiança e boa-fé como justificativo</p>
<p>Também foi detetado nos relatórios da AEE a inexistência de ações de acompanhamento e supervisão da prática letiva, o que também nos foi apontado nesta última AEE, mas nós achamos que é um pouco difícil fazer esta supervisão da prática letiva dos professores em determinados aspetos, porque não é usual isso ser feito ou seja irmos às aulas dos outros professores observar./<sup>7</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>Relativamente à “inexistência de ações de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores” a Framework poderá ser algo que vem dar resposta a este ponto fraco./<sup>46</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Possibilidade de supervisão das práticas de sala de aula através da utilização do modelo de avaliação das</p>
<p>Se calhar a primeira tentativa de nos centrarmos um bocadinho[ no acompanhamento e supervisão da prática letiva], foi a Framework, mas é verdade que também não foi aproveitada, e acho que foi pena./<sup>82</sup> <b>(E2)</b></p>	

<b>T.7 Outras mudanças</b>	<p>(...) a AEE referiu que não existia procedimentos de monitorização e supervisão, ora se calhar nós temos de olhar para isto, pegar nisto e fazer qualquer coisa, não podemos ficar de braços cruzados tem de mudar qualquer coisa, tem de servir para qualquer coisa. /<sup>62</sup>          (...) Era isto que pretendíamos com a Framework, mas se calhar perdemos um bocadinho a batalha por causa da tal falha técnica de acesso aos dados individuais. /<sup>64</sup>  <b>(E2)</b></p>	práticas de sala de aula – apenas no plano da intenção.
	<p>Quanto à “inexistência de ações de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores” penso que esta ultima Framework dá resposta um bocadinho a isto. /<sup>36</sup> <b>(E5)</b></p>	
	<p>[Foi questionado se a Framework é um instrumento que permitirá efetuar a monitorização e a supervisão da prática pedagógica] Esta é uma forma de nós, e os avaliadores quando fazem a avaliação do desempenho docente é um bom instrumento. Em determinadas áreas podemos pedir aos colegas que estão a ser avaliados que mostrem aí o seu desempenho em termos dos resultados obtidos. Aí teríamos uma ligação entre a autoavaliação e a avaliação de desempenho. /<sup>20</sup> <b>(E1)</b></p>	-Expetativa de utilização do modelo de avaliação das práticas de sala de aula no âmbito do processo de avaliação de desempenho docente – prestação de contas.
	<p>Não há referências</p>	

### CATEGORIA: U-Mudanças curriculares

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>U.1 Articulação curricular</b>	<p>As articulações intra e inter departamentos também não existem. /<sup>124</sup> Há uns anos atrás, quando era coordenadora de departamento, nós tínhamos reuniões num conselho de coordenadores para decidirmos como íamos fazer nas reuniões. Hoje, isso, acho que reúne a diretora com eles e decide, acho que isso acabou. /<sup>125</sup> <b>(E2)</b></p>	-Ausência de articulação curricular intra e inter departamentos.
	<p>Dentro do departamento nós não articulamos coisa nenhuma, pois temos uma reunião, ou duas plenárias, por ano. O que é que nós podemos articular? Eu não faço ideia o que é uma planificação de história, nunca vi um teste dos meus colegas de história. Antes isso não acontecia, fazíamos e partilhávamos. /<sup>126</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>A “articulação de atividades intra departamentos” existe por vezes, mas não muito. Mas existe cooperação entre os coordenadores de departamento e reuniões conjuntas quando é necessário, para definir estratégias etc.. /<sup>55</sup> <b>(E4)</b></p>	

<p>Esta afirmação a “a AEE levou a escola alterar/melhorar os mecanismos de articulação intra e inter departamentos”, penso que existem melhorias nesse aspeto, porque o facto de, em resultados das reuniões do conselho pedagógico, a informação ser a mesma para todos os departamentos, pois os coordenadores juntam-se e elaboram um documento com as informações faz com que a informação seja única e não existam informações e entendimentos díspares./<sup>64</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Articulação entre os coordenadores de departamento no sentido da uniformização da informação a disponibilizar nos departamentos</p>
<p>A “articulação de atividades intra departamentos” existe por vezes, mas não muito. Mas existe cooperação entre os coordenadores de departamento e reuniões conjuntas quando é necessário, para definir estratégias etc.. /<sup>55</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-A lógica de funcionamento por grupo disciplinar condiciona a articulação curricular</p>
<p>Em nome de uma desejada interdisciplinaridade e de articulação, ainda agora no último relatório a inspeção falava da necessidade de uma maior articulação. Acho que a lógica de funcionamento do sistema é toda a nível de disciplina e sempre foi, porque cada disciplina tem o seu programa próprio, e o professor foi educado nessa lógica, e é difícil sair disso. Eu sou professor de uma disciplina onde a própria interdisciplinaridade já lá está intrínseca nos diversos conteúdos./<sup>45</sup> Sempre achei que os processos de interdisciplinaridade têm de ser autênticos, têm de nascer de forma natural. Não é só porque alguém nos diz que na interdisciplinaridade tem de se fazer uma articulação. A nível dos conteúdos de cada disciplina não acho que tenha de haver uma articulação. /<sup>46</sup> <b>(E5)</b></p>	<p>-Na articulação entre os docentes ao nível do plano de atividades prevalece a lógica da empatia ao invés dos objetivos curriculares.</p>
<p>Acho que os departamentos foram criados no papel e não surgiram de uma necessidade nossa. /<sup>126</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Articulação curricular entre os docentes de Matemática -consequência do Plano de Ação da Matemática.</p>
<p>Mesmo nas atividades existem atividades que são dinamizadas por pessoas que pertencem a departamentos diferentes e mesmo por disciplinas diferentes e interdisciplinares. /<sup>65</sup> Não sei se é uma prática que já existia, ou se é consequência da AEE. Da autoavaliação não me parece que seja consequência, acho que os grupos formam-se e as empatias também contam muito. <b>(E1)</b></p>	<p>-Articulação curricular entre os docentes de Matemática -consequência do Plano de Ação da Matemática.</p>
<p>Com a anterior diretora, aos professores que tinham o mesmo ano letivo consegui fazer isso. O que é uma coisa muito boa, por exemplo, eu tenho 10º ano e com a minha colega temos de articular mais ou menos o que é que fazemos. Devíamos ter tempo para fazer esse trabalho conjunto./<sup>54</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Articulação curricular entre os docentes de Matemática -consequência do Plano de Ação da Matemática.</p>
<p>(...) Com o Plano da Matemática isso era possível, mas o Plano desaparece pelo que é impossível atribuir essas horas em comum ao 3º ciclo. Com a anterior diretora tentou-se fazer isto com o crédito das horas do Plano da Matemática, mas agora já não há essas horas./<sup>54</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Articulação curricular entre os docentes de Matemática -consequência do Plano de Ação da Matemática.</p>

	<p>Tem-se notado que eu e os meus colegas gastamos muito tempo em aspetos que são um bocado burocráticos, e que também os outros professores o tempo que têm para articulação por vezes não é suficiente. Acho que é uma das razões para não ter melhorado substancialmente a cooperação e articulação, o que não quer dizer que ela não exista, e não seja necessária, porque às vezes ela é imprescindível pois senão as disciplinas não funcionam. /<sup>54</sup> (E4)</p>	<p>- Trabalho burocrático condiciona a articulação curricular entre os docentes.</p>
	<p>Quanto “a dificuldade em gerir os tempos escolares para a articulação entre o professor titular e o professor de apoio, no âmbito das medidas de apoio” é assim eu, não estou recordado como era em 2006/2007, sei que hoje há uma tentativa de articulação, mas ela por vezes não é a melhor. Por exemplo, enquanto professor tutor, todos os períodos tenho de fazer um relatório ao conselho de turma sobre a evolução, mas quer no regulamento interno, quer em tudo isso, não existe do conselho de turma nada em relação ao professor tutor. Eu tenho que dar, mas não há feedback do conselho de turma. É o professor tutor em contexto informal que vai falando com os professores. Mas não sei se o professor tutor pode participar no conselho de turma, mas eu nunca fui convocado para tal. Nos apoios educativos é a mesma coisa. /<sup>43</sup> (E5)</p>	<p>-Débil articulação curricular ao nível dos apoios educativos e tutorias entre o professor tutor e o conselho de turma.</p>
	<p>Outra que não tem sido conhecida é a articulação entre os diferentes ciclos. E continua a ser negativa nesta segunda AEE, mas isso todos nós sabemos que também não depende muito das escolas secundárias. Nós próprios fazemos articulações dentro do nosso espaço, do 3º ciclo para o secundário, mas nas escolas da zona nem sempre há essa abertura entre as escolas. /<sup>2</sup> (E3)</p>	<p>-Ausência de articulação curricular com as escolas da região no que respeita aos diferentes ciclos de escolaridade.</p>
<p><b>U.2 Contextualização do currículo</b></p>	<p>Não foi consequência da AEE, mas o facto de a escola passar a ter ofertas qualificantes, nomeadamente os cursos profissionais e o Centro Novas Oportunidades, acho que mudou muito a escola, quer em termos organizacionais, quer em termos espaciais, quer em termos de mentalidade dos professores que deixa de estar formatado, e começa a pensar diferente. O centro novas oportunidades mostrou-nos uma maneira diferente de ser professor, e de trabalhar enquanto professores, e o acolher uma população diferente. /<sup>137</sup> (E2)</p>	<p>-Criação de oferta de formação qualificante.</p>
<p><b>U.3 Outras mudanças</b></p>	<p>Não há referências</p>	

**CATEGORIA: V- Mudanças organizacionais**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<p><b>V.1 Planeamento e execução da ação educativa</b></p>	<p>No que diz respeito à organização e gestão escolar, o “Projeto Curricular de escola” ainda continua inexistente.<sup>/50</sup> Era uma das tarefas que eu me propunha no meu projeto, mas com a revisão curricular pareceu-me que era melhor esperarmos, pois enquanto não estiver clarificado o que se pretende com a revisão curricular não adianta partir para o projeto curricular de escola.<sup>/51</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Inexistência do Projeto Curricular de Escola</p>
	<p>A nível da organização e gestão escolar, continuamos a não ter um Projeto Curricular de escola, logo a seguir a essa altura foi reformulado o PEE. (...).<sup>/101</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>O projeto curricular de escola continua a não existir. Nós já discutimos se continua a ser necessário um projeto curricular para esta escola. <sup>/63</sup> <b>(E3)</b></p>	
	<p>Ao nível da organização e gestão escolar, continua na mesma a não existir um projeto curricular de escola e o projeto educativo está em reformulação. Tem havido tentativas para alterar estes aspetos mas, volto a referir, o tempo tem sido pouco para haver alterações de fundo nesses aspetos.<sup>/43</sup> <b>(E4)</b></p>	
	<p>Na organização e gestão escolar, e quanto à “inexistência de um projeto curricular de escola”, penso que não melhorou muito, pois continuamos com essa lacuna. A escola não produziu ainda este documento. Não sei o que aconteceu, pois só tomei conta desta falha quando entrei para o Conselho Geral. E quando nas vésperas de vir a inspeção fui ler o relatório anterior, e foi quando dei por esta falha. Para ser sincero não consigo encontrar uma explicação sobre porque é que nunca se fez um projeto curricular de escola.<sup>/51</sup> <b>(E5)</b></p>	
	<p>Outro dos pontos fracos é o “Projeto Educativo”, está desatualizado não tem metas, não tem objetivos, não tem indicadores quantitativos, não tem metas quantitativas para atingir.<sup>/52</sup> Era para iniciarmos este ano a revisão do projeto, mas com as notícias da agregação de escola não vale a pena. É uma tarefa que será para um próximo diretor, o elaborar um projeto do agrupamento e não um projeto de escola.<sup>/53</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-O projeto educativo não reflete os princípios de uma gestão estratégica (metas e indicadores quantificados).</p>



<p>Nessa altura reformulou-se muito a forma de conceber o PEE, contudo este PEE também já não nos serve. Nós fizemos um PEE na altura decorrente da necessidade que havia de o fazer, mas sem se ter feito nenhum diagnóstico, pois não foi suportado em coisa nenhuma. É como fazer a casa sem os alicerces. /<sup>100</sup> Por isso, enfim lá nos preocupámos com as questões de qual é a visão e qual é a missão, foram grandes discussões para fazer o PEE, mas sem nos suportarmos em coisa nenhuma. Se calhar nessa altura evoluímos, pois envolveu-se a escola toda, agora que aquele PEE seja nosso e feito à medida, absolutamente que não o é./<sup>101</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Ao nível da organização e gestão escolar o “projeto educativo em reformulação” foi reformulado desde essa ocasião, mas agora está uma equipa do conselho pedagógico a reformulá-lo. (...) /<sup>63</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>O projeto educativo da escola é aquele documento que tem tudo e não tem nada. O projeto educativo é uma lista de intenções, tão genérico, tão genérico, que tudo cabe lá com um bocadinho de esforço. O projeto educativo e o projeto curricular são exatamente aqueles dois documentos que podiam ajudar a definir aquilo que em concreto nós queremos ser. A este nível acho que não houve melhoria./<sup>54</sup> <b>(E5)</b></p>	
<p>A escola melhorou a organização dos seus documentos ao nível do regulamento interno, do plano anual de atividades e ao nível dos projetos curriculares de turma. Nos projetos curriculares de turma passou a haver uma maior articulação das atividades, nomeadamente ao nível das tutorias e das diferenciações pedagógicas./<sup>70</sup> No plano anual de atividades este ano tivemos de o reformular e arranamos um mecanismo mais simples de construir o plano anual de atividades, para o levar ao conselho geral de modo a que tivessem uma visão mais horizontal e uma maior agilidade na consulta do documento./<sup>71</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Existência de melhorias ao nível dos documentos orientadores da ação educativa (PAA, RI, PCT)</p>
<p>Todavia não associo estas mudanças [nos documentos orientadores da escola- PAA, PCT e RI] à AEE ou à autoavaliação, no caso do plano anual de atividades foi mais uma exigência do conselho geral para facilitar a leitura do documento. O órgão supervisor também tem de ter uma ação que seja interventiva e que implique uma melhoria no funcionamento da escola e nos outros órgãos do topo ou intermédios, acho que é esse o papel que se quer do conselho geral./<sup>72</sup> <b>(E1)</b></p>	

<p>Desde a AEE de 2006/2007 melhorámos o PEE, o plano anual de atividades também foi melhorado e tem vindo a ser, por exemplo, este ano houve uma evolução significativa, tornámo-lo um documento mais simples. Esta alteração foi por necessidade sentida da escola e não pela AEE. Os projetos curriculares de turma também têm evoluído significativamente, e aí é um bocadinho também por necessidade da escola face às necessidades do diretor de turma. /<sup>132</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>O próprio modelo do plano do projeto curricular de turma, se calhar uns faziam de uma maneira e outros de outra, desde essa altura que a inspeção chamou a atenção melhorou-se. /<sup>13</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>A escola melhorou alguns documentos internos, penso que houve uma melhoria do regulamento interno acentuada, sofreu duas alterações devido a ser necessário. Mas de qualquer forma houve uma tentativa de determinados artigos que se encontravam em determinados capítulos, e que se encontravam desfasados, organizar-se melhor o documento. Deste modo é possível uma melhor leitura do documento. /<sup>60</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>O plano de atividades também tem melhorado. Tem havido uma tentativa de conter tudo, mas de, no documento, ser mais fácil se encontrar as atividades e quem são os organizadores. (...) Agora, neste ultimo ano melhorou porque, o documento em si contém tudo, tornou-se um documento de leitura fácil e estão lá as atividades todas, e depois existe outro documento com os objetivos das atividades. Portanto melhorou bastante. /<sup>61</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>E continuamos, mas isso se calhar ainda não conseguimos atingir, que é as tais formas de monitorização daquilo que fazemos. Passou a haver o modelo do relatório do diretor de turma, que desde a altura do relatório da AEE foi muito alterado. Identificando, por exemplo, se todos fazíamos a avaliação diagnóstico, que consequências tinha, que mudanças em termos da planificação se faziam. (...) /<sup>13</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Conceção de instrumentos uniformes para orientação e monitorização da ação educativa.</p>
<p>Nos outros dois anos anteriores, penso que houve melhorias na organização e gestão escolar, pois a outra diretora anterior era uma pessoa que conhecia bem a escola e tentava ultrapassar ou melhorar esses aspetos, porque mesmo o tempo sendo pouco ela tentava reunir mensalmente com os coordenadores para delinear as linhas orientadoras da escolas e as diretrizes. Portanto, não nos encontrávamos só no conselho pedagógico, reuníamos-nos e tomávamos decisões do que iríamos fazer. Tentávamos definir um plano de trabalho estruturado que fosse adequado à nossa escola. Atualmente fazemos, mas fazemos menos vezes. /<sup>45</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Focalização da anterior diretora no planeamento e execução da ação educativa.</p>

<b>V.2 Trabalho colaborativo</b>	<p>O que vai havendo é algum trabalho colaborativo a nível disciplinar, por exemplo a disciplina de português língua materna tem no horário tempos comuns para os professores do ensino básico trabalharem em comum. Gostaria, e era meu propósito, criar condições em termos de horário para a disciplina de físico-química, pois tem um grau de dificuldades grande para os alunos, pelo que os professores deveriam trabalhar mais colaborativamente, não quer dizer que não trabalhem, mas parece-me que deveríamos criar condições para que eles possam efetuar outro tipo de trabalho.<sup>/56</sup> (E1)</p>	<p>-Existência de trabalho colaborativo entre alguns docentes em consequência das medidas de colegialidade artificial – (português, matemática)</p>
	<p>Quanto ao trabalho colaborativo também não fazemos nada disso e se olharmos para trás, há quinze anos atrás, trabalhávamos muito mais. Se calhar essa inversão é estrutural, pois o professor cada vez é mais mal visto, nós cada vez somos mais mal pagos e menos valorizados internamente.<sup>/121</sup> (E2)</p>	<p>-Reforço do individualismo docente em consequência das pressões do ambiente institucional.</p>
	<p>(...) não existe mais trabalho colaborativo entre os professores, pois os professores têm um grande número de horas de atividades letivas e não letivas, e uma grande parte burocrática de trabalho onde perdem imenso tempo, o que leva a que depois não sobre muito tempo para as atividades de cooperação e articulação entre os docentes <sup>/53</sup> (E4)</p>	
	<p>Depois a avaliação de desempenho também é prejudicial, porque pensamos assim: então eu faço mais que aquela e ela tem melhor avaliação que eu, então não vou mostrar o que estou a fazer. Enquanto antes nós sentávamo-nos muito para fazer testes em conjunto, alguns grupos fazem mais para não perderem tanto tempo do que para partilharem experiências. <sup>/122</sup> (E2)</p>	<p>- Competição e reforço do individualismo entre os docentes em consequência da avaliação de desempenho docente</p>
	<p>O facto de muitos professores poderem ser avaliados pelo coordenador de departamento, não sei se não veio contribuir para que cada pessoa se individualizar ainda mais no seu grupo. Com a avaliação de desempenho estas fragilidades ainda vieram mais ao de cima.<sup>/49</sup> (E5)</p>	
	<p>Parece-me que é algo que se devia generalizar, eventualmente pegar nas horas não letivas dos professores mais velhos e colocá-los dentro da sala de aula para apoiar alguns colegas que têm mais dificuldade. Considero que é uma das coisas que a escola poderá fazer.<sup>/44</sup> (E1)</p>	<p>-Utilização da coadjuvação como alternativa ao individualismo –plano da atitude.</p>
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	<p>Relativamente às medidas de apoio e acompanhamento das dificuldades de desempenho profissional do pessoal docente e não docente, para o pessoal não docente houve já formação,<sup>/54</sup> (E1)</p>	<p>-Realização de ações de formação com o pessoal não docente - consequência do projeto da diretora e da</p>

<p>Quanto à “inexistência de medidas de apoio e acompanhamento das dificuldades de desempenho profissional do pessoal docente e não docente”, aí houve alguma evolução, principalmente ao nível do pessoal não docente. Houve muito a preocupação de identificar as falhas do pessoal não docente e fazer formação ou externa ou interna e até foi uma ação de melhoria nossa. E hoje já é muito comum e práticas os funcionários se juntarem e passarem aquilo que aprenderam na formação uns aos outros. /<sup>103</sup> (E2)</p>	<p>autoavaliação.</p>
<p>(...) Porque os poucos funcionários que temos levounos à preocupação de eles terem de ser polivalentes, daí a importância da passagem da formação de cada um. /<sup>104</sup> (E2)</p>	
<p>A escola promoveu muitas ações de formação para o pessoal não docente e para pessoal docente. Essa formação, nomeadamente a dos funcionários, foi consequência do projeto da diretora e da autoavaliação. /<sup>66</sup> (E3)</p>	
<p>Quanto à “inexistência de medidas de apoio e acompanhamento das dificuldades de desempenho profissional do pessoal docente e não docente” com o pessoal não docente houve as reuniões semanais com a direção. /<sup>55</sup> (E5)</p>	
<p>(...) mas quanto ao pessoal docente parece-me que é sempre o elo mais fraco, porque o trabalho colaborativo devia de ser eficaz e a formação que temos é inexistente. A formação interna, apesar de este ano ter tentado que alguém se oferecesse para a fazer, ninguém o fez o que se torna complicado. /<sup>55</sup> (E1)</p>	<p>-Inexistência plano de formação estruturado e centrado na escola.</p>
<p>Ao nível de plano de formação da escola, logo após o relatório da AEE houve alguma preocupação mas depois, na verdade, a formação foi toda completamente ao lado do que seria de fazer. /<sup>133</sup> (...) (E2)</p>	
<p>Não houve e continua a haver a necessidade de um plano de formação estruturado e centrado na escola. Nós até identificamos as necessidades e até traçamos um plano, mas depois não conseguimos dar resposta. /<sup>135</sup> (E2)</p>	
<p>Relativamente a formação centrada na escola esta não tem funcionado muito bem, pois quando é proposto aos professores da escola a maior parte não mostra disponibilidade. Mas houve algumas em termos dos quadros interativos que foram promovidas pelos professores da escola. Em termos das disciplinas, que me recorde não tem havido formação dada por professores da escola, aos professores dos próprios grupos, talvez porque achem que não têm formação suficiente. /<sup>46</sup> (E4)</p>	

	<p>Quanto ao pessoal docente tirando o facto de nós em grupo disciplinar propormos, e discutirmos planos de formação para cada grupo.<sup>/56</sup> O que é certo, é que nós só propomos o plano, nós gostávamos que isto acontecesse, mas está muito limitado pois o centro de formação não tem verbas e a nível de escola o que tem havido são coisas que nascem porque surge a oportunidade, e não tanto pela necessidade, e pela existência de um plano. Podíamos ir, por exemplo, às avaliações dos professores ou às classificações dos exames, já se detetou que numa disciplina ou num grupo disciplinar as coisas não funcionam, mas não senti ainda, da parte do conselho pedagógico ou da direção, uma consequência ou uma medida de apoio ao grupo. Do que conheço não posso dizer que exista alguma coisa pensada e estruturada para este efeito. <sup>/57</sup> <b>(E5)</b></p>	
<p><b>V.4 Estrutura organizativa/ Procedimentos organizativos</b></p>	<p>A preocupação com a organização e estruturação da informação penso que tem a ver com as práticas da equipa de autoavaliação.<sup>/32</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Implementação de procedimentos de registo e organização da informação - consequência das práticas de autoavaliação.</p>
	<p>(...) ficámos um bocadinho mais despertos em termos de procedimentos que fazemos e de falta de evidências desses procedimentos.<sup>/7</sup> Já não me lembro bem o que referia o relatório da IGE, mas por exemplo, nos conselhos de turma sempre se fez uma análise dos resultados, porque é que os alunos têm maus resultados e que estratégias implementar, mas nem sempre tudo o que se define e se diz fica registado em ata, e nós de facto não tínhamos evidências que comprovassem isso.<sup>/8</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>A preocupação em criar instrumentos de registos do que era uma prática. Pois se eu digo que a faço mas não há um documento que a comprove, quem vem de fora não sabe se a faz.<sup>/15</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>Existe uma maior comunicação e mais atenção com as coisas que se faziam e não se deixava registado. A avaliação propriamente dita, ou seja questionar e repensar a nossa própria avaliação de período a período, e de ano a ano em termos de resultados. E penso que seja esse um dos pontos mais positivos, entre a primeira AEE e esta segunda AEE.<sup>/3</sup> <b>(E3)</b></p>	
	<p>Depois, o calcanhar de Aquiles, que ainda continua a ser, que são os dados sobre os resultados. Se calhar o coordenador recolhe dados, o diretor de turma recolhe dados, toda a gente recolhe dados, mas não havia nem um modelo uniforme, nem sequer um pensar o que é que cada um vai recolher? e o que serve para o todo? para quê? Isso de fato também foi uma melhoria e penso que hoje já é uma rotina.<sup>/10</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Implementação de procedimentos uniformes de recolha e sistematização de dados sobre os resultados escolares.</p>

<p>E a preocupação em recolher os dados sistematiza-los e, por exemplo, ir ao conselho pedagógico já um documento que seja comum a todos os departamentos, e que todos saibam do que estamos a falar. Muitas vezes estávamos no conselho pedagógico a discutir e estamos todos a falar do mesmo sem o entendermos.<sup>/16</sup> (E2)</p>	
<p>Atualmente a equipa de autoavaliação criou um documento em que existem tópicos que devemos seguir porque, chegou-se à conclusão que quando eram apresentados os resultados em termos do conselho pedagógico, muitas vezes, estávamos os coordenadores dos diretores de turma e os coordenadores de departamento a apresentar a mesma coisa (...) Assim podemos identificar facilmente esses pontos fortes e fracos, e posteriormente escolher as melhores estratégias, ou já estarem delineadas e o conselho pedagógico aprovar ou não aprovar essas estratégias. É o que nós em conselho pedagógico fazemos, ou seja ver se as estratégias que foram propostas pelo conselho de grupo, e depois pelo conselho de departamento, mesmo que não seja em reunião plenária, mas com os respetivos representantes, verificamos se essas estratégias são suficientes e adequadas à análise que foi feita anteriormente. Portanto acho que isso está a melhorar bastante nesse aspeto.<sup>/22</sup> (E4)</p>	
<p>Houve também uma melhoria da comunicação entre os órgãos do topo e o restante pessoal docente, ou seja em toda a cadeia havia quebras de informação e aí agilizaram-se os mecanismos de transmissão da informação.<sup>/37</sup> (E1)</p>	
<p>A “deficiente circulação interna e externa da informação” foi melhorado e foi onde nós elaborámos um plano de melhoria. <sup>/57</sup>(E1)</p>	
<p>Depois também é verdade que não havia nenhum mecanismo de apresentação e de divulgação e de comunicação do que é que cada órgão faz, de facto isso era um dos pontos fracos apontados pela inspeção, e enfim tentou-se aos poucos criar a tal rotina de usar as salas moodle, partilhar a informação, enfim quase a obrigatoriedade que nós estabelecemos no regulamento de no final de cada reunião de cada órgão ter uma minuta. Ajudou-nos a sistematizar aquilo que era prática, mas que não havia registos escritos, não havia evidências.<sup>/9</sup> (E2)</p>	<p>-Criação de mecanismos para circulação interna de informação- em conformidade com a AEE e autoavaliação daCAF.</p>
<p>A “deficiente circulação interna e externa da informação”, esta foi assinalada pela inspeção e foi também assinalada há três anos no diagnóstico da CAF e tentámos ultrapassar isso. <sup>/105</sup> No final do ano letivo anterior eu diria que isto estava ultrapassado, pois havia uma eficácia da circulação interna da informação, os órgãos reuniam e comunicavam por e-mail, criaram-se as salas moodle que estavam organizadas e atualizadas. <sup>/106</sup> (E2)</p>	

Uma delas [mudanças associadas ao processos de avaliação da escola] foi a transmissão de informação que aliás era um dos nossos pontos fracos./<sup>1</sup> **(E3)**

A primeira AEE mostrou-nos que a informação não passava e, se calhar, alguma informação continua a não passar, mais queixas interna entre nós, mas no entanto agora nós temos logo o resultado do conselho pedagógico, existe uma minuta do conselho pedagógico, existe uma minuta do conselho geral que é afixada na sala dos professores e nós vamos tendo sempre toda a informação. /<sup>7</sup> **(E3)**

A “deficiente circulação interna e externa da informação” essa melhorou imenso. Hoje tudo chega, e, por exemplo, as informações do conselho pedagógico chegam-nos via e-mail, e as coisas mais importantes que acontecem na escola são colocadas na página da escola. /<sup>67</sup> **(E3)**

Sim, não são grandes alterações propriamente de fundo, mas verificou-se através da AEE e da avaliação interna que havia pontos que não funcionavam bem na escola, como seja a comunicação entre as pessoas dentro do próprio departamento. A comunicação entre departamentos às vezes não era a melhor e então fizemos umas pequenas alterações./<sup>1</sup> Criámos, a partir dos colegas que fazem a avaliação interna, uma página no moodle, (...) onde contém todos os documentos que sejam mais importantes em termos das disciplinas do departamento, assim como, tentámos nessa página dar a informação o mais rápido possível, para que todos os professores possam ter a informação o mais rápido possível./<sup>2</sup> **(E4)**

Quanto a este sistema funcionar, se formos ver os docentes que frequentam as salas moodle, poucos vão e isso foi uma lacuna que já foi detetada. A coordenadora da equipa já detetou isso, mas de qualquer forma temos lá as informações das reuniões. Pretendemos também ter lá as atas dos departamentos e dos grupos para que qualquer professor, que tenha necessidade, possa aceder o mais rápido possível./<sup>3</sup> **(E4)**

Em termos do conselho pedagógico, nós os coordenadores de departamento fazemos sempre uma reunião a seguir ao conselho pedagógico, dentro das possibilidades, mas geralmente tentamos que seja o mais breve possível, para que façamos um resumo dos assuntos trabalhados e depois colocamos na dita página as informações para que todos os professores tenham acesso. /<sup>4</sup> **(E4)**

(...) Mas o aspeto da comunicação teve a ver com a AEE, pois o relatório da AEE detetou esse aspeto./<sup>6</sup> **(E4)**

<p>Relativamente à “deficiente circulação interna e externa de informação” este foi um dos pontos que melhorou bastante. Portanto, foi detetado na avaliação interna e externa, e foi feito por parte da equipa de autoavaliação um trabalho que acho que foi muito positivo. É sempre difícil chegar a todos, há pessoas que não consultam a página moodle mas a informação está lá. Existe uma página do conselho pedagógico, dos departamentos e dos projetos. Penso que só quem não quer é que não chega lá. /<sup>47</sup> (E4)</p>	
<p>Havia de facto um problema de circulação de informação, não havia um canal de comunicação instituído. A informação tinha dificuldade em chegar e, às vezes, não chegava aos sítios certos e às horas certas. A criação do moodle, a própria utilização do mail, e a página da escola melhorou substancialmente, mas não quer dizer que não continue a existir falhas. /<sup>24</sup> (E5)</p>	
<p>Mas melhorou significativamente, e isto foi detetado no processo de AEE, mas na minha opinião não era preciso de fazer aquele processo de avaliação para se perceber que isto acontecia. Isto foi detetado na AEE, mas a autoavaliação também o aponta. Julgo que os dois processos de avaliação andam um bocadinho de mãos dadas e se complementam. /<sup>25</sup> (E5)</p>	
<p>Penso que existe mais ao nível da prestação de serviços, ao nível dos funcionários estava muito desorganizado, e havia muita queixa de falta de informação e que ela não chegava como devia ser. Penso que aí houve grandes alterações. /<sup>36</sup> (E1)</p>	<p>-Alterações na organização da prestação de serviços por parte do pessoal não docente em consequência da melhoria nos processos de comunicação.</p>
<p>Em termos de organização, de direção, professores e funcionários também sei que já houve alterações. Antes era passada a palavra e a mensagem que chegava ao fim não era igual à de início. Sei que agora a direção fala com os funcionários e vê-se uma melhor organização por causa disso. O processo de comunicação melhorou. /<sup>17</sup> (Aluno)</p>	
<p>A nível de informação por enquanto ainda não se nota muitas mudanças, mas a direção também começou há muito pouco tempo. As informações que temos são aquelas reuniões mensais normais. Houve mudanças mas não muitas. /<sup>21</sup> (N.D.)</p>	<p>-Reuniões mensais entre o pessoal não docente e a direção.</p>
<p>Quanto à “inexistência de medidas de apoio e acompanhamento das dificuldades de desempenho profissional do pessoal docente e não docente” com o pessoal não docente houve as reuniões semanais com a direção. /<sup>55</sup> (E5)</p>	
<p>Sim, em termos de espaço físico sei que nos balneários do pavilhão já houve alterações. /16 (Aluno)</p>	<p>-Alterações em alguns dos espaços físicos da escola (balneários).</p>



	<p>Agora, neste momento, acho que também regredimos, não sei porquê, mas se calhar a direção potencia a dificuldade de circulação de informação e os órgãos se calhar encostam-se a isso. Parece que deixou de ser importante e necessário. /<sup>107</sup> (E2)</p>	-Alguma regressão na melhoria da circulação de informação em consequência da nova direção.
	<p>Também nos gastos da escola fiz uma intervenção no sentido de que não fossem apenas as disciplinas técnicas a beneficiarem do orçamento, mas que todas as disciplinas tivessem caso seja necessário uma verba disponível./<sup>74</sup> (E1)</p>	-Disponibilização de recursos financeiros aos diversos grupos disciplinares, em consequência da ação da nova direção.
<b>V.5. Outras mudanças</b>	<p>Se houve alterações para melhor até agora não é assim muito notório. /<sup>17</sup> (N.D.)</p>	- As mudanças não são notórias.
	<p>Se quer que lhe diga não se nota grande mudança. Por enquanto não noto grande mudança. Pode ser pontual uma coisa ou outra, mas em geral não. /<sup>13</sup> (N.D.)</p>	

## **APÊNDICE AD**

**Escola ES1 – Categorização dos dados da análise de conteúdo da sessão  
de Grupo Focal**

## Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores

### Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

#### CATEGORIA: A-Conceções sobre a AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
A.1 Melhoria da escola	Não se identificaram indicadores		
A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)	-Perspetiva burocrática da avaliação externa.	<b>E6</b>	<b>1</b>
A.3 Concorrência entre as escolas	Não se identificaram indicadores		
A.4 Assegura a legitimidade social da escola	Não se identificaram indicadores		
A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem	- Avaliação externa como um processo sem relevância nas atividades de ensino – ação pela conformidade institucional.	<b>E6</b>	<b>1</b>
A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores	Não se identificaram indicadores		

#### CATEGORIA: B-Conceções sobre a Autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
B.1 Melhoria da escola	Não se identificaram indicadores		
B.2 Conhecimento da escola	-Conhecimento das práticas e autoavaliação profissional.	<b>E7</b>	<b>1</b>
B.3 Conformidade institucional	-A autoavaliação enquanto processo para a conformidade institucional.	<b>E5</b>	<b>1</b>
B.4 Processo de responsabilização dos atores	Não se identificaram indicadores		
B.5 Procura de legitimidade social da escola	Não se identificaram indicadores		
B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem	Não se identificaram indicadores		
B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores	Não se identificaram indicadores		

## Os resultados da AEE

### CATEGORIA: I-O relatório da AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes	-Deslegitimação da ação da escola pelos resultados da AEE, os quais colocaram em causa o profissionalismo docente.	<b>E7, E8</b>	<b>2</b>
I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento	-Discordância da imagem da escola, pois o relatório da AEE coloca em causa a imagem da escola	<b>Todos</b>	<b>8</b>
I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento	Não se identificaram indicadores		

## A utilização dos resultados da AEE

### CATEGORIA: J-Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo	Não se identificaram indicadores		
J.2 Medidas adotadas na organização e gestão	Não se identificaram indicadores		
J 3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação	-Constituição de uma equipa de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	- Adoção de diversas medidas para ultrapassar os pontos fracos identificados pela AEE – conformidade institucional.	<b>E8</b>	<b>1</b>

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
K.1 Iniciativa da decisão	-Iniciativa da Direção	<b>E1</b>	<b>1</b>
K.2 Motivos da decisão	-Necessidade de uma visão interna face à anterior avaliação externa do AVES	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Melhorar os pontos fracos e potenciar os fortes.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Dar resposta à inexistência de mecanismos de autoavaliação apontado pela AEE como um dos pontos fracos -conformidade institucional.	<b>E1</b>	<b>3</b>
	-Necessidade de obter informação organizada.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Conformidade às normas.	<b>E1</b>	<b>1</b>

	-O projeto de intervenção da anterior diretora - conformidade às normas e às apreciações da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
K.3 Estruturas envolvidas na decisão	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: L-A Equipa de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
L.1 Critérios de constituição da equipa	-Representatividade de todos os elementos da comunidade.	<b>E1</b>	<b>1</b>
L.2 Composição da equipa	Não se identificaram indicadores		
L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade	-Estratégia de maior envolvimento dos docentes por parte da atual equipa, dada a reação inicial de resistência à avaliação pela empresa de consultadoria	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Envolvimento pela equipa dos alunos, pessoal não docente e pais através da explicitação do processo de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Definição dos indicadores do modelo CAF pela equipa dada a complexidade do modelo.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Ausência de envolvimento dos atores na definição dos indicadores justificada pelo fator tempo e pela dificuldade em obter consensos entre os diversos atores .	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Envolvimento dos docentes na definição dos indicadores da Framework pois estes incidem nas práticas de sala de aula.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Desenvolvimento de estratégias de coligação por parte da equipa de modo a conseguir gerir os interesses em torno da avaliação da escola- criação de <i>mitos racionais</i> sobre a avaliação	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Estratégia de “evitação” da transparência do apoio técnico da empresa de consultadoria.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Estratégia de “evitação” da referência à avaliação externa, pois esta colocou em causa a legitimidade da escola enquanto escola com tradição de bons resultados escolares.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Envolvimento dos diversos atores na divulgação dos resultados da autoavaliação- realização de reuniões com a equipa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
L.4 Imagem transmitida pela equipa	Não se identificaram indicadores		
L.5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas	Não se identificaram indicadores		
L.6 Formação	-Formação em autoavaliação para os elementos da equipa por parte da empresa de consultadoria	<b>E1</b>	<b>1</b>
L.7 Motivação /satisfação	-O apoio da empresa de consultadoria e a receptividade dos colegas.	<b>E2</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA: M-Os domínios e os campos de análise da autoavaliação**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação	-Ausência de competências pelos docentes no âmbito de avaliação das instituições conduziu à opção do modelo CAF enquanto modelo aplicado à administração pública.	<b>E1, E4</b>	<b>3</b>
	-Motivos da opção pelo modelo CAF : (1)divulgação do mesmo pela empresa de consultoria, (2) sensibilização por parte da tutela para a sua aplicação, e à (3) experiência de aplicação do mesmo no CNO.	<b>E1</b>	<b>3</b>
	-A experiência da escola e o apoio da empresa consultora como motivos principais da opção pelo modelo CAF	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Dificuldade por parte da equipa em definir os indicadores do modelo CAF uma vez que estes incidem sobre toda a organização.	<b>E1</b>	<b>1</b>
M.2 Influência da AEE	- Elaboração dos instrumentos da autoavaliação tendo em conta o relatório da AEE -Isomorfismo mimético.	<b>E1</b>	<b>1</b>
M.3 Os instrumentos e o processo de recolha	Não se identificaram indicadores		
M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)	-Intenção de reformulação do PEE através dos resultados obtidos na aplicação da Framework. -Débil articulação dos objetivos organizacionais do PEE atual da escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>
M.5 Articulação com as práticas de sala de aula	- Possibilidade de melhoria do desempenho docente através resultados dos questionários de opinião aplicados aos alunos sobre a prática pedagógica.	<b>E4</b>	<b>1</b>
M.6 Importância do amigo crítico	-Papel de apoio e suporte da empresa de consultoria face à ausência de competências dos docentes no domínio da avaliação de escolas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Formação dos elementos da equipa por parte da empresa de consultoria.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Proposta de instrumentos e ferramentas por parte da empresa, os quais são adaptados pela equipa- Isomorfismo mimético.	<b>E2</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA: N-Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
N.1 Órgãos e estruturas envolvidos	-Definição dos indicadores do modelo CAF pela equipa- representatividade de todos os elementos da comunidade.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Definição pelos docentes nos diversos departamento dos indicadores da Framework.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Reuniões de departamento com a presença da equipa para explicação do modelo CAF e do processo de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>

N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, recetividade, cumprimento, resistência)	-Resistência dos professores à primeira aplicação da CAF.-deslegitimação pelo relatório da AEE da imagem da escola e ação dos docentes .	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Estratégia de maior envolvimento dos atores da comunidade educativa.	<b>E1</b>	<b>1</b>

### **CATEGORIA: O-Facilidades/constrangimentos ao processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
O.1 Fatores internos facilitadores	-Envolvimento de todos os atores no processo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
O.2 Fatores externos facilitadores	Não se identificaram indicadores		
O.3 Constrangimentos internos	-Ausência de uma cultura de avaliação nas escolas	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Conceção da autoavaliação como uma forma de controlo da prática docente – o que coloca em causa o profissionalismo docente.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Resistência dos professores à primeira aplicação da CAF.	<b>E1</b>	<b>1</b>
O.4 Constrangimentos externos	Não se identificaram indicadores		

### **Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola/agrupamento**

#### **CATEGORIA: P-Interpretação dos resultados do Relatório da Autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
P.1 Permite a melhoria das práticas de sala de aula	Não se identificaram indicadores		
P.2 Permite a melhoria da gestão organizacional	- Promoção da melhoria da circulação de informação.	<b>E8</b>	<b>1</b>
	-Processo que permitiu apenas a melhoria organizacional da escola.	<b>E4</b>	<b>1</b>
P.3 Permite preparação para a Avaliação Externa	Não se identificaram indicadores		
P.4 Permite a melhoria da credibilidade da escola/agrupamento	Não se identificaram indicadores		
P.5 Questionamento sobre o seu valor e sentido (ritual de legitimação da eficiência da escola)	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: Q-Reflexão sobre os resultados**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
Q.1 Divulgação dos resultados da autoavaliação	- Realização de reuniões de departamento dinamizadas pela equipa para envolvimento dos docentes nos resultados da autoavaliação	<b>E1</b>	<b>1</b>
Q.2 Principais utilizadores dos resultados	-Ações de melhoria planeadas e desenvolvidas sobretudo pela equipa. -Desarticulação organizacional entre os propósitos da equipa de autoavaliação e as restantes estruturas organizacionais.	<b>E1</b>	<b>3</b>
	-Avaliação da organização como um todo apenas é entendida pela equipa de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Autoavaliação assumida como uma tarefa exclusiva da equipa- ausência de um propósito comum em torno da autoavaliação.	<b>E5, E6</b>	<b>2</b>

**CATEGORIA: R-Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria	-Ações de melhoria selecionadas de acordo com os critérios de ponderação do modelo CAF.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-Promoção de ação de melhoria de acordo com os pontos fracos da AEE e da autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Seleção de três ações de melhoria de entre as nove prioritárias - conformidade com os pontos fracos da AEE.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	- Débil articulação das ações de melhoria com as atividades de sala de aula.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Resultados do modelo CAF não apontavam para a necessidade de ações de melhoria.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Ausência de ações de melhoria no âmbito dos resultados dos alunos justificada pelos bons resultados da escola nos exames nacionais- manutenção da imagem de escola de bons resultados escolares	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Adoção de práticas de melhoria no âmbito da direção de turma em consequência dos resultados dos questionários de satisfação aos alunos e aos encarregados de educação.	<b>E7</b>	<b>1</b>
	-Ação de melhoria relativa ao pessoal não docente envolveu todo esse universo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Desenvolvimento das ações de melhoria por uma equipa operacional – ausência de envolvimento de todos os atores.	<b>E1</b>	<b>1</b>
R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE	Não se identificaram indicadores		



R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão	Não se identificaram indicadores		
R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula	Não se identificaram indicadores		
R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação	-Acompanhamento semanal por parte da equipa do desenvolvimento das ações de melhoria.	<b>E1</b>	<b>1</b>
R.6 Os resultados dos planos de melhoria	-Sucesso das ações de melhoria deve-se ao processo de acompanhamento e monitorização.	<b>E1</b>	<b>1</b>

### Mudanças sentidas na escola/agrupamento

#### CATEGORIA: S-Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
S.1 Planeamento do processo de autoavaliação	-Implementação de procedimentos estruturados de autoavaliação da organização educativa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Uniformização de procedimentos no âmbito da autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Processo de autoavaliação como uma prática concertada e organizada e generalizada à organização educativa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação	-Utilização do modelo CAF permite a avaliação da organização como um todo e não apenas os resultados escolares.	<b>E1</b>	<b>1</b>
S.3 Participação dos atores no processo de autoavaliação	-Recetividade por parte dos docentes	<b>E2</b>	<b>1</b>
S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação	-Conceção do processo de autoavaliação como um <i>mito racional</i> -após a AEE.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Desvalorização dos procedimentos de análise e monitorização dos resultados escolares implementados pela equipa de autoavaliação.	<b>EE5, E6</b>	<b>2</b>
	-Divergência de interesses entre a equipa de autoavaliação e algumas estruturas da escola no que se refere aos procedimentos de análise e monitorização dos resultados escolares	<b>E1</b>	<b>4</b>
	-Interiorização da autoavaliação pelos docentes como um <i>mito racional</i> face à estratégia de envolvimento dos docentes adotada pela equipa.	<b>E1, E5, E6</b>	<b>5</b>
S.5 Construção do Plano de Melhoria	-Algumas mudanças ao nível organizacional em consequência das ações de melhoria.	<b>E1</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
T.1 Processo de ensino aprendizagem	Não se identificaram indicadores		
T.2 Na relação pedagógica professor /alunos	Não se identificaram indicadores		
T.3 Processo de avaliação das aprendizagens	Não se identificaram indicadores		
T.4 Resultados dos alunos	Não se identificaram indicadores		
T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos	Não se identificaram indicadores		
T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula	-Resistência a mudanças na observação de aulas por parte dos coordenadores	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Reconhecimento da importância da criação de instrumentos uniformes para supervisão da sala de aula	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Oportunidade para a partilha de práticas tendo como referência os resultados da observação de aulas no âmbito da avaliação desempenho docente	<b>E1</b>	<b>1</b>
	- O acompanhamento e supervisão das práticas de sala de aula através da verificação do cumprimento das planificações e a partilha das estratégias	<b>E4, E6</b>	<b>2</b>

**CATEGORIA: U-Mudanças curriculares**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
U.1 Articulação curricular	-A lógica de funcionamento por grupo disciplinar condiciona a articulação curricular.	<b>E5</b>	<b>1</b>
U.2 Contextualização do currículo	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: V-Mudanças organizacionais**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
V.1 Planeamento e execução da ação educativa(PEE, PC, PAA, RI)	-Mudança de direção como fator justificativo para a inexistência de Projeto Curricular e Projeto Educativo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
V.2 Trabalho colaborativo	Não se identificaram indicadores		
V.3 Formação centrada na escola	-Formação do pessoal não docente.	<b>E1</b>	<b>1</b>

V.4 Estruturas organizativas/ Procedimentos organizativos	-Melhoria da circulação interna e externa da informação.	<b>E8</b>	<b>1</b>
V.5 Procedimentos administrativos	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: W-Agentes indutores das mudanças**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
W.1 A AEE	-AEE como indutora da iniciativa de autoavaliação da escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Conformidade com AEE.	<b>E6</b>	<b>1</b>
W.2 A Autoavaliação	-Valorização da equipa de autoavaliação como indutora de mudanças no âmbito avaliação da escola ao invés da AEE.	<b>E6</b>	<b>1</b>
W.3 A concorrência entre as escolas	Não se identificaram indicadores		
W.4 Os rankings dos resultados escolares	Não se identificaram indicadores		
W.5 Fatores internos	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: X-Motivos indutores da decisão de mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
X.1 Conformidade institucional	Não se identificaram indicadores		
X.2 Melhoria dos resultados dos alunos	Não se identificaram indicadores		
X.4 Melhoria dos processos de ensino	Não se identificaram indicadores		
X.5 Melhoria das estruturas organizativas	Não se identificaram indicadores		
X.1 Conformidade institucional	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: Y-Constrangimentos à mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
Y.1 Internos	-Funcionamento burocrático dos departamentos como fator impeditivo da discussão e reflexão entre docentes.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-As pressões e exigências do trabalho do professor como constrangimento à inovação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Existência de um “efeito inércia” por parte dos coordenadores na implementação de práticas de supervisão	<b>E5</b>	<b>1</b>
	- Ausência de tempos comuns no horário dos docentes para o trabalho colaborativo.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Falta de consenso relativamente à utilidade dos resultados da Framework.	<b>E1</b>	<b>1</b>
Y.2 Externos	As pressões e exigências que se colocam ao tempo de trabalho docente.	<b>E5, E6</b>	<b>4</b>
	-Ausência de apoio da IGE de modo a gerir as “incertezas” no âmbito do acompanhamento e supervisão das práticas	<b>E5</b>	<b>1</b>

## **APÊNDICE AE**

**Escola ES1 – Análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal**

## Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias

Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

### CATEGORIA:A- Concepções sobre a AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
A.1 Melhoria da escola	Não há referências	
A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)	Tive uma reunião com a IGE há bem pouco tempo e percebi o que queriam. A perspetiva deles é sobretudo burocrática. É extremamente importante para eles que todas as práticas que temos estejam registadas em documentos. Por exemplo insistiam que não se fazia na escola avaliação diagnóstica uma vez que não estava registada em ata. Agora aprendemos e deixamos tudo em ata. <sup>97</sup> Mais uma vez a carga burocrática que nos colocam em cima e depois existem algumas funções para as quais o tempo não chega. <sup>98</sup> (E6)	-Perspetiva burocrática da avaliação externa.
A.3 Concorrência entre as escolas	Não há referências	
A.4 Assegura a legitimidade social da escola	Não há referências	
A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem	Para mim a AEE é zero, a nível de escola nós já fazemos a análise de dados há muitos anos. Se a AEE dá algumas pistas, acho que sim e temos de respeitar, mas a mais valia está na equipa de avaliação interna. Essa equipa é que tem de ser valorizada e não a avaliação externa. <sup>55</sup> (E6)	- Avaliação externa como um processo sem relevância nas atividades de ensino – ação pela conformidade institucional.
A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores	Não há referências	

### CATEGORIA:B- Concepções sobre a Autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
B.1 Melhoria da escola	O processo [com a Framework] tem sido importante para conhecermos as práticas e nos avaliarmos como professores. <sup>2</sup> (E7)	-Conhecimento das práticas e autoavaliação profissional.
B.2 Preparação para a AEE	Não há referências	
B.3 Conformidade institucional	No entanto já vi que ela é um meio para melhorar a aprendizagem e não um fim. Mas a escola sem alunos e boas práticas pedagógicas não lhe serve de nada uma autoavaliação. Acho que fazer uma autoavaliação muito bem, mas não termos tempo para trabalhar com os alunos e para a prática pedagógica não é concebível. <sup>74</sup> (E5)	-A autoavaliação enquanto processo para a conformidade institucional.

B.4 Processo de responsabilização dos atores	Não há referências	
B.5 Procura de legitimidade social da escola	Não há referências	
B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem	Não há referências	
B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores	Não há referências	

## Os resultados da AEE

### CATEGORIA: I-O relatório da AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes	Quando nós fomos confrontados com os resultados da AEE ficámos chocados com aqueles resultados, e nós achámos que tínhamos de fazer alguma coisa, e não nos revíamos naqueles resultados. / <sup>47</sup> <b>(E7 e restantes)</b> Penso que ficamos mesmo chocados com aqueles valores e portanto em relação aos pontos fracos temos tentado melhorar. / <sup>48</sup> <b>(E8)</b>	Deslegitimação da ação da escola pelos resultados da AEE, os quais colocaram em causa o profissionalismo docente
I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento	Mas gostaria de ir um bocadinho atrás no tempo, pois todos nos recordamos que quando saíram os resultados do relatório da AEE nós ficámos todos muito tristes. / <sup>77</sup> (...) Apesar de dizermos que não nos reconhecemos naquele relatório, a verdade é que umas coisas poderão estar bem outras não. / <sup>79</sup> <b>(E1 e restantes)</b>	-Discordância da imagem da escola, pois o relatório da AEE coloca em causa a imagem da escola
I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento	Não há referências	

## A utilização dos resultados da AEE

### CATEGORIA: J-Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo	Não há referências	
J.2 Medidas adotadas na organização e gestão	Não há referências	
J.3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação	E de facto um dos aspetos identificados [no relatório da AEE] como fraco era a escola não ter nenhum mecanismo de autoavaliação, e imediatamente a direção da altura constituiu uma equipa de avaliação interna. / <sup>80</sup> <b>(E1)</b>	-Constituição de uma equipa de autoavaliação.

	<p>A equipa de autoavaliação tem estado a trabalhar, na divulgação dos resultados temos andado a tentar que a comunicação se faça mais efetivamente a todos os órgãos e às estruturas de gestão intermédia, e depois chegue aos alunos e a toda a gente. Tem havido um grande investimento na validade e fidelidade dos resultados, ou seja na monitorização da recolha de elementos. Acho que as coordenadoras de direção de turma e dos profissionais têm andado a criar instrumentos uniformizados para que a informação tenha toda a mesma organização. Temos tentado ultrapassar aqueles pontos fracos.<sup>/49</sup>(E8)</p>	<p>- Adoção de diversas medidas para ultrapassar os pontos fracos identificados pela AEE</p>
--	--	--

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
K.1 Iniciativa da decisão	(...) imediatamente a direção da altura constituiu uma equipa de avaliação interna. <sup>/80</sup> (E1)	-Iniciativa da Direção
K.2 Motivos da decisão	O processo foi iniciado em 2006/2007 começou dada a necessidade de alterar a prática de avaliação existente na escola por parte da avaliação do programa AVES, pois na altura tínhamos a perspetiva da avaliação da escola vista por uma instituição de fora, o que ajudava ou não. <sup>/1</sup> (E1)	-Necessidade de uma visão interna face à anterior avaliação externa do AVES
	Parece-me que os motivos estão na nossa vontade de mudar, de corrigir aquilo que não esteja bem no nosso trabalho, potenciar aquilo que já fazemos bem, ou que consideramos que fazemos bem. Penso que terá sido esse o princípio que esteve na base do início do processo. <sup>/2</sup> (E4)	-Melhorar os pontos fracos e potenciar os fortes.
	Em 2006/2007 a escola foi alvo de uma avaliação externa por parte da IGE e um dos pontos fracos apontados pela AEE foi a escola não ter nenhum mecanismo de autoavaliação implementado, não ter nenhuma equipa. Ou ter pouca prática ainda de fazer a sua autoavaliação e envolver as várias pessoas e os vários órgãos no processo de autoavaliação. <sup>/5</sup> (E1)	-Dar resposta à inexistência de mecanismos de autoavaliação apontado pela AEE como um dos pontos fracos - conformidade institucional.
	Sim aliás acho que se não tivesse havido a AEE a escola nunca tinha formalizado a autoavaliação. <sup>/50</sup> (E1)	
	E de facto um dos aspetos identificados [no relatório da AEE] como fraco era a escola não ter nenhum mecanismo de autoavaliação, e imediatamente a direção da altura constituiu uma equipa de avaliação interna. <sup>/80</sup> (E1)	
	Não podemos esquecer que fazer a autoavaliação é “próprio”, como diz a colega neste momento nós envolvemo-nos cada vez mais na autoavaliação porque sentimos a necessidade de verificarmos o que fazemos bem e o que não fazemos tão bem e confrontarmos um bocadinho e termos dados concretos não ficarmos só no “achar”, como se diz na sala de professores. <sup>/6</sup> (E1)	-Necessidade de obter informação organizada.
	Depois não podemos esquecer que a autoavaliação das escolas é obrigatória, portanto necessariamente teríamos de a começar. <sup>/7</sup> (E1)	-Conformidade às normas.
[Em 2009/2010] Era necessário fazer a autoavaliação, pois era obrigatório e de fato na ocasião existia a intenção no projeto de intervenção da diretora de fazer a autoavaliação, <sup>/83</sup> (E1)	-O projeto de intervenção da anterior diretora -conformidade às normas e às apreciações da AEE.	



K.3 Estruturas envolvidas na decisão	Não há referências	
--------------------------------------	--------------------	--

**CATEGORIA: L-A Equipa de autoavaliação**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
L.1 Critérios de constituição da equipa	A preocupação da direção na altura foi a equipa ser constituída por uma maior representatividade possível, um professor de cada departamento, um funcionário com alguma experiência e a presidente da associação de pais que sempre colaborou conosco. / <sup>26</sup> (E1)	-Representatividade de todos os elementos da comunidade.
L.2 Composição da equipa	Não há referências	
L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade	Preocupámo-nos em existir tempo para ficar tudo explicado e de haver a possibilidade das pessoas fazerem perguntas se assim fosse necessário. Até porque na primeira aplicação da CAF, o consultor da empresa não foi lá muito bem recebido pelas pessoas, pois apareceu de repente e sem nenhuma contextualização. / <sup>86</sup> (E1)	-Estratégia de maior envolvimento dos docentes por parte da atual equipa, dada a reação inicial de resistência à avaliação pela empresa de consultadoria
	Depois fizemos questão de envolver os alunos, com recurso aos delegados de turma e subdelegados de turma, explicando o que a era a autoavaliação e o modelo CAF. / <sup>88</sup> (E1)	-Envolvimento pela equipa dos alunos, pessoal não docente e pais através da explicitação do processo de autoavaliação.
	Houve uma reunião com os pais- com aqueles que apareceram - e com todos os funcionários com a preocupação de explicar o que era o modelo e a necessidade da sua aplicação. / <sup>89</sup> (E1)	
	Nem seria eficaz, no âmbito de todos os nove critérios da CAF ter uma estratégia dessa natureza, pois existem critérios que tem subcritérios e para cada um deles quando estávamos a trabalhar nós escolhíamos alguns indicadores, e no final tínhamos dezenas e dezenas de perguntas, depois chegámos à conclusão que escolhemos demasiado indicadores e tivemos de selecionar apenas alguns. / <sup>24</sup> (E1)	-Definição dos indicadores do modelo CAF pela equipa dada a complexidade do modelo.
	Parece que estavam representados na equipa todos os interesses, a direção, os professores, os alunos e os funcionários. Foram dezenas e dezenas de horas de discussão sobre os indicadores de modo a acertarmos a questão a colocar. / <sup>27</sup> (E1)	
	Não podemos esquecer que o modelo CAF autoavalia toda a organização, ora nós tínhamos de pensar em questões para alunos, pai, funcionários e professores para todas as dimensões. Pareceu-nos que face ao tempo, e nós começamos em Janeiro, teria de ser rápido. Mas não me parece que numa nova aplicação com os nove critérios da CAF seja a estratégia eficaz, porque quanto mais pessoas juntas a discutirem, mais complicado é a definição. / <sup>25</sup> (E1)	-Ausência de envolvimento dos atores na definição dos indicadores justificada pelo fator tempo e pela dificuldade em obter consensos entre os diversos atores .
	Se nós tivemos dificuldade em gerar consensos e a nossa coordenadora teve esse papel chave de gerar consensos, a definição pela generalidade da escola seria muito complicado. / <sup>28</sup> (E2)	
Nesta Framework a quantidade de indicadores é muito menor e incide diretamente na sala de aula e até porque nós como		-Envolvimento dos docentes na definição dos indicadores da Framework

	professores podemos ter alguma facilidade em traçar critérios que tem a ver com as nossas atividades, mas nos nove critérios da CAF não é fácil, que perguntas vamos fazer para saber como funcionam as lideranças do topo, as intermédias e na secretaria, como funcionam./ <sup>29</sup> (E1)	pois estes incidem nas práticas de sala de aula.
	Nós equipa atual tendo tido essa percepção[da resistência dos professores à avaliação externa da escola] pensámos que era necessário mudar as estratégias./ <sup>82</sup> (...) a nossa preocupação era mostrar a toda a comunidade, professores, pais, funcionários e alunos que era importante fazer a autoavaliação e envolver todos, e todos participarem. / <sup>84</sup> (E1)	-Desenvolvimento de estratégias de coligação por parte da equipa de modo a conseguir gerir os interesses em torno da avaliação da escola- criação de <i>mitos racionais</i> sobre a avaliação
	Por isso procurámos sempre que todas as reuniões fossem mais parcelares e que nunca tivessem a participação do consultor, pois se o processo é nosso, não vem cá ninguém de fora dizer o que temos de fazer, somos nós que temos de dar a cara. Pareceu-nos que era uma boa estratégia./ <sup>87</sup> (E1)	-Estratégia de “evitação” da transparência do apoio técnico da empresa de consultadoria.
	Este ano fizemos já uma reunião geral com a presença do diretor da empresa, pois pensámos que faria sentido que assim o fosse./ <sup>91</sup> (E1)	
	Nunca, em nenhuma reunião, fizemos alusão ao relatório da AEE, embora fosse a sugestão do consultor, mas nós sempre o recusámos. Nunca dissemos estamos a fazer isto porque a IGE assim o recomenda./ <sup>92</sup> Entendemos que estamos a fazer porque precisamos e é nossa necessidade. E esta coisa de fazer o que a IGE diz, se calhar cria um fantasma que não existe. Também foi de propósito, e foi estratégia da equipa, achamos que devíamos fazer porque sentimos necessidade e não porque vêm alguém de fora dizer para o fazer. / <sup>93</sup> (E1)	-Estratégia de “evitação” da referência à avaliação externa, pois esta colocou em causa a legitimidade da escola enquanto escola com tradição de bons resultados escolares.
	E sempre que íamos tendo resultados, e tínhamos um relatório final, envolvemos todos desta forma. Se calhar mais morosa e trabalhosa, mas pareceu-nos que seria a estratégia com mais resultados. E sempre que havia alguma coisa nova para implementar íamos fazendo reuniões com estas características e estas dimensões./ <sup>90</sup> (E1)	-Envolvimento dos diversos atores na divulgação dos resultados da autoavaliação- realização de reuniões com a equipa.
L.4 Imagem transmitida pela equipa	Não há referências	
L.5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas	Não há referências	
L.6 Formação	Desde o momento em decidimos aplicar a CAF nós temos tido formação de modo a sabermos como aplicar os instrumentos./ <sup>75</sup> (E1)	-Formação em autoavaliação para os elementos da equipa por parte da empresa de consultadoria
L.7 Motivação /satisfação	Não sei se o estamos a conduzir bem, mas a verdade é que temos tido alguma recetividade por parte dos colegas, o que também é encorajador. E vamos continuar- de vez em quando tropeçando aqui e ali- para obter resultados que a escola tem validado e tem aceite e tem- se empenhado em interpretar./ <sup>17</sup> (E2)	-O apoio da empresa de consultadoria e a recetividade dos colegas.

**CATEGORIA: M-Os domínios e os campos de análise da autoavaliação**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação	E é verdade que a prática da autoavaliação nas instituições não é uma prática comum em Portugal, isto são coisas que começam há muito poucos anos. Na administração pública o modelo quase que obrigatório é o modelo CAF, que é o modelo da autoavaliação a nível europeu e transposto para Portugal no âmbito da administração pública./ <sup>8</sup> (E1)	-Ausência de competências pelos docentes no âmbito de avaliação das instituições conduziu à opção do modelo CAF enquanto modelo aplicado à administração pública.
	E se olharmos para os outros modelos da autoavaliação, a ISO por exemplo, se calhar ainda era mais complicado e mais difícil, e depois ao nível das escolas nunca houve a preocupação dos centros de formação em fazer formação em autoavaliação. Depois nós quando nos metemos nestas coisas fazemos autoformação./ <sup>9</sup> (E1)	
	Parece-me difícil construir um modelo próprio, todos nós somos professores e temos as nossas tarefas e estamos envolvidos noutras coisas. Parece-me, não existir ninguém com uma grande capacidade para fazer um modelo e se existem modelos próprios disponíveis que se podem adaptar. Eu falo por mim e devo confessar que sem um modelo, não sei se o conseguiria fazer. Parece-me que foi um bom investimento por parte da escola./ <sup>21</sup> (E4)	
	Por que razão escolhemos o modelo CAF se calhar porque era aquele que estava mais divulgado e de mais fácil acesso, em particular através de algumas empresas que têm experiência nessa matéria./ <sup>10</sup> (E1)	-Motivos da opção pelo modelo CAF : (1)divulgação do mesmo pela empresa de consultadoria, (2) sensibilização por parte da tutela para a sua aplicação, e à (3) experiência de aplicação do mesmo no CNO.
	E em parte também porque, nesta segunda fase de aplicação da CAF em 2008/2009, houve também uma aposta muito grande por parte do ministério em sensibilizar as escolas para a utilização da CAF./ <sup>11</sup> (E1)	
	Em 2008/2009 houve um programa lançado pelo ministério, por parte da ANQ, em colaboração com a Universidade Católica para implementar o modelo CAF nos centros novas oportunidades. Como de facto a escola já tinha CNO, e já tínhamos em 2006/2007 feito uma tentativa de implementar o modelo CAF, parece-me que seria uma opção que necessariamente teríamos de seguir./ <sup>12</sup> (E1)	
	Se calhar o modelo CAF, com certeza, não será o melhor modelo, mais fácil de aplicar nem de trabalhar, mas já havia alguma experiência, já havia alguns caminhos. Sem termos um modelo, como se calhar muitas escolas fazem, não sei muito bem como conseguiria fazer a autoavaliação. E seguindo outro modelo, como a ISO é muito mais complicado e tem mais a ver com as empresas de grande dimensão./ <sup>13</sup> (E1)	-A experiência da escola e o apoio da empresa consultora como motivos principais da opção pelo modelo CAF
	(…) nos nove critérios da CAF não é fácil, que perguntas vamos fazer para saber como funcionam as lideranças do topo, as intermédias e na secretaria, como funcionam./ <sup>29</sup> Nós próprios no final dos dois anos chegámos à conclusão de certas questões que num próximo ciclo não devemos repetir. Por exemplo a formulação das perguntas que eram feitas aos professores, funcionários e alunos era a mesma coisa, e a linguagem para os alunos nem sempre era acessível. Os questionários para os professores e funcionários também eram muito extensos, na ocasião escolhemos demasiadas perguntas./ <sup>30</sup> (E1)	-Dificuldade por parte da equipa em definir os indicadores do modelo CAF uma vez que estes incidem sobre toda a organização.
M.2 Influência da AEE	Contudo na elaboração dos documentos tivemos sempre em conta os relatórios da AEE os relatórios do AVES que nos	- Elaboração dos instrumentos da

	davam sempre pistas que depois eram sempre contraditórias com os resultados dos questionários. Na elaboração dos instrumentos estes relatórios foram tidos em conta./ <sup>94</sup> (E1)	autoavaliação tendo em conta o relatório da AEE - Isomorfismo mimético.
M.3 Os instrumentos e o processo de recolha	Não há referências	
M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)	Mas acho que agora, este passo no âmbito da Framework, nos vai dar pistas bastantes interessantes, e temos de rever o PEE. Talvez com a experiência que temos da autoavaliação e com os resultados da Framework, isso provavelmente vai dar-nos um suporte muito bom para sabermos que escola somos e o que queremos ser, e isso refletir-se no PEE. O PEE de momento não reflete isso, mas acho que estamos no caminho de o vir a conseguir./ <sup>20</sup> (E1)	-Intenção de reformulação do PEE através dos resultados obtidos na aplicação da Framework. -Débil articulação dos objetivos organizacionais do PEE atual da escola.
M.5 Articulação com as práticas de sala de aula	Os questionários de opinião que os alunos estão a preencher agora, no âmbito da nossa Framework, julgo que são muito importantes, pois temos a oportunidade de saber o que os alunos entendem da nossa prática pedagógica. Acho que é muito importante saber se eles vêm a minha prática como eu a vejo. Acho que é essencial para melhorarmos o nosso desempenho./ <sup>74</sup> (E4)	- Possibilidade de melhoria do desempenho docente através resultados dos questionários de opinião aplicados aos alunos sobre a prática pedagógica.
M.6 Importância do amigo crítico	Depois nestes três anos depois de termos aplicado o modelo CAF acho que foi a solução ideal, e o facto de termos tido a inteligência de termos a parceria com a empresa X, se calhar foi a melhor opção, Pois não sendo uma empresa que nos imponha qualquer estratégia de trabalho é um suporte e um alicerce muito bom para nós, principalmente para o trabalho que agora estamos a fazer, nesta fase de implementação do novo modelo./ <sup>14</sup> (E1)	-Papel de apoio e suporte da empresa de consultadoria face à ausência de competências dos docentes no domínio da avaliação de escolas.
	Que nos dá formação que é um ponto importante, para além da autoformação que vamos fazendo, aquela formação inicial de interpretação do modelo e de alguma adaptação do modelo à realidade escolar foi extremamente importante, foi um bom pontapé de saída./ <sup>15</sup> (E2)	-Formação dos elementos da equipa por parte da empresa de consultadoria.
	E para além disso, também nos dá alguns instrumentos e algumas ferramentas, como a colega diz, não impondo mas propondo alguns instrumentos e ferramentas que nos tem ajudado bastante a conduzir este processo./ <sup>16</sup> (E2)	-Proposta de instrumentos e ferramentas por parte da empresa, os quais são adaptados pela equipa- Isomorfismo mimético.

### CATEGORIA: N-Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
N.1 Órgãos e estruturas envolvidos	No primeiro modelo (2008/2009 – com todos os critérios da CAF) passou por um grupo alargado de pessoas, que inclui pais alunos, os professores da equipa de autoavaliação, mas que não foi generalizado a toda a escola./ <sup>22</sup> (E4)	-Definição dos indicadores do modelo CAF pela equipa-representatividade de todos os elementos da comunidade.
	Agora para esta nova fase do modelo CAF (Framework da prática pedagógica) foram todos os quatro departamentos que produziram as suas listas que depois foram uniformizadas em termos de formulação de perguntas, para depois serem analisadas. Procurou-se gerar um consenso generalizado na escola./ <sup>23</sup> (E4)	-Definição pelos docentes nos diversos departamento dos indicadores da Framework.
	Em 2009/2010 na aplicação pela segunda vez do modelo CAF	-Reuniões de

	<p>fizemos reuniões para explicar a todos os professores o que era a CAF e o que íamos fazer e porquê./<sup>76</sup>(E1)</p> <p>Por isso a nossa estratégia, só este ano é que mudou, foi sempre ouvir os professores dos departamentos e de todos os departamentos, e não ser uma reunião geral para não ser muita gente e não haver muita confusão./<sup>85</sup> (E1)</p>	departamento com a presença da equipa para explicação do modelo CAF e do processo de autoavaliação.
N.2 Modos de participação dos diferentes atores	<p>E nessa ocasião [em 2006/2007] foi constituída uma equipa com pessoas de reconhecido mérito que aplicaram o modelo CAF. E quando nos dão os questionários do modelo CAF a reação da maioria dos professores foi de falta de interesse – os respondentes foram muito poucos e os professores que devolveram o questionário foram os que estavam na escola há relativamente pouco tempo, pois os outros, como o relatório da AEE referia que estava tudo mal, não se interessaram pelo assunto. Realmente a primeira tentativa de fazer autoavaliação foi péssima, nós recusámos./<sup>81</sup>(E1)</p>	-Resistência dos professores à primeira aplicação da CAF.-deslegitimação pelo relatório da AEE da imagem da escola e ação dos docentes .
	<p>Mas a nossa preocupação foi sempre envolver todos os professores, pais, alunos e funcionários. /<sup>96</sup>(E1)</p>	-Estratégia de maior envolvimento dos atores da comunidade educativa.

### CATEGORIA: O-Facilidades/constrangimentos ao processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
O.1 Fatores internos facilitadores	Mas a nossa preocupação foi sempre envolver todos os professores, pais, alunos e funcionários. / <sup>96</sup> (E1)	-Envolvimento de todos os atores no processo.
O.2 Fatores externos facilitadores	Não há referências	
O.3 Constrangimentos internos	<p>Estas coisas também não se fazem de um dia para o outro, são mentalidades que precisamos também de mudar. Esta noção que temos que olhar para aquilo que fazemos e reconhecer que não estamos a fazer tão bem, não se muda assim de um dia para o outro./<sup>19</sup>(E1)</p> <p>Esta noção de que temos de acompanhar também não está enraizada em nós, que temos de acompanhar e depois avaliar se aquela ação que nós desenvolvemos resultou ou não resultou. /<sup>61</sup>(E1)</p>	-Ausência de uma cultura de avaliação nas escolas
	<p>(...) Nós que estamos na equipa se calhar temos muito a noção que estamos a avaliar a organização como um todo. Se calhar os colegas que estão de fora continuam com a noção de que a autoavaliação centra-se essencialmente na minha prática./<sup>57</sup>(E1)</p>	-Conceção da autoavaliação como uma forma de controlo da prática docente – o que coloca em causa o profissionalismo docente.
	<p>Realmente a primeira tentativa de fazer autoavaliação foi péssima, nós recusámos./<sup>81</sup>(E1)</p>	-Resistência dos professores à primeira aplicação da CAF.
O.4 Constrangimentos externos	Não há referências	

## Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: R-Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
R.1 Existência de planos de melhoria / ações de melhoria	Obedeceu a uma estrutura de organização proposta pelo próprio modelo da CAF. As áreas identificadas resultaram daquilo que no âmbito dos questionários para cada critério e nomeadamente nas questões para resposta aberta conseguimos identificar como pontos fortes e fracos. No relatório aparecem para cada um dos critérios identificados os pontos fortes e os pontos fracos, nós o que fizemos foi ponderar esses pontos e identificar as áreas de melhoria. <sup>/31</sup> <b>(E1)</b>	-Ações de melhoria selecionadas de acordo com os critérios de ponderação do modelo CAF.
	O modelo CAF tem determinados critérios que nos permitem a seleção das áreas de melhoria, os quais têm ponderações que tem a ver com a exequibilidade, os recursos envolvidos, portanto o custo da ação de melhoria e o impacto que cada uma das intervenções iria ter em termos de melhoria. <sup>/33</sup> <b>(E2)</b>	
	Nós tendo em conta estas ponderações verificámos que algumas ações tinham pontuação muito elevada, pelo que teriam um elevado impacto seriam relativamente acessíveis e facilmente exequíveis e outras não, pelo que as que tiveram uma melhor pontuação foram aquelas que foram selecionadas. Tivemos em conta o PEE mas também a capacidade destas ações de melhoria virem dar resposta aos problemas identificados. <sup>/34</sup> <b>(E2)</b>	
	A razão de identificarmos essa área de melhoria “clima de trabalho entre os funcionários” foi porque quer os professores, quer os funcionários identificaram que a relação de comunicação não era muito boa – não quer dizer até que a percentagem era muito grande. De acordo com os critérios do próprio modelo para a seleção das áreas de melhoria, optámos por essa área. <sup>/32</sup> <b>(E1)</b>	-Promoção de ação de melhoria de acordo com os pontos fracos da AEE e da autoavaliação.
	Se calhar tentámos também centrar-nos naquilo que de facto não eram os pontos tão bons da escola, que eram a falta de dados concretos para responder quantos somos, a necessidade de agilizar a comunicação e uma falha que havia na relação entre a direção e os funcionários na distribuição de tarefas e no cumprimento das suas funções. <sup>/39</sup> <b>(E1)</b>	
	E de todas aquelas nove ações que eram prioritárias, acabámos por pegar apenas naquelas três, tendo em conta estes critérios, e de facto parece que tivemos sucesso. <sup>/36</sup> <b>(E1)</b>	-Seleção de três ações de melhoria de entre as nove prioritárias - conformidade com os pontos fracos da AEE.
	Parecia-nos também que era importante termos pelo menos uma ação de melhoria dirigida ao pessoal não docente. Embora saibamos que a	- Débil articulação das ações de melhoria com as atividades de sala de aula.

<p>escola funciona a volta da prática docente e da sala de aula, era importante que os outros agentes que foram envolvidos neste processo, neste caso os funcionários também vissem que os seus problemas, que acabam por se refletir na nossa prática, também tinham alguma prioridade.<sup>/40</sup> E isto também foi importante e contribuiu para que uma das ações de melhoria saísse fora da sala de aula. Acabámos por chegar à sala de aula mas de outra forma, pois existem vários caminhos para chegar à sala de aula.<sup>/41</sup><b>(E2)</b></p>	
<p>Nós para fazermos o nosso plano de melhorias tivemos dificuldades, porque nos resultados globais dos questionários a nossa escola não teve pontuação baixa em nenhum dos critérios da CAF, e ao analisarmos aquilo ficamos confrontados com a questão de parecer que estava tudo bem, pelo que nos questionámos- vamos melhorar o quê? Por isso é que nos socorremos muito das questões de resposta aberta com as várias sugestões dos professores, dos pais e dos alunos, pois os funcionários não apresentavam muitas sugestões. Ao juntarmos essas sugestões todas isso permitiu-nos identificar algumas áreas a fazer intervenção em termos de melhoria.<sup>/42</sup><b>(E1)</b></p>	<p>-Resultados do modelo CAF não apontavam para a necessidade de ações de melhoria.</p>
<p>O que é que não fizemos e que se calhar pode ser um ponto bastante fraco da autoavaliação da escola. Nós não fizemos nenhuma ação de melhoria que visasse melhorar os resultados dos alunos, e provavelmente a maioria das escolas no processo de autoavaliação centra-se essencialmente na identificação dos resultados e na melhoria dos resultados.<sup>/43</sup> Na ocasião o nosso critério de resultados estava francamente acima, pois os resultados dos nossos exames nacionais têm sido francamente bons, daí o não termos feito nessa área. Mas penso que é uma aposta que temos de fazer, nós temos de facto muito insucesso nos cursos profissionais e penso que se calhar temos de fazer uma ação de melhoria nesse âmbito. <sup>/44</sup><b>(E1)</b></p>	<p>-Ausência de ações de melhoria no âmbito dos resultados dos alunos justificada pelos bons resultados da escola nos exames nacionais- manutenção da imagem de escola de bons resultados escolares</p>
<p>Os nossos resultados não são maus pelo contrário e um aspeto que podia ser problema e que foi questionado na autoavaliação foi a perceção de justiça relativamente à avaliação, e os alunos responderam que tinham uma boa perceção de justiça relativamente à sua avaliação. Daí não nos parecer que fosse uma área prioritária em termos de intervenção e apostámos noutras áreas. <sup>/45</sup><b>(E2)</b></p>	
<p>Posso acrescentar que as atividades do coordenador de diretores de turma não está centrada apenas nos resultados, mas também avalia a satisfação dos alunos e dos encarregados de educação e que isso levou a desenvolver algumas práticas de melhoria em face dos resultados obtidos.<sup>/66</sup> Nomeadamente no atendimento aos encarregados de educação, a</p>	<p>-Adoção de práticas de melhoria no âmbito da direção de turma em consequência dos resultados dos questionários de satisfação aos alunos e aos encarregados de educação.</p>

	<p>marcação da hora teve em conta as sugestões do questionário de satisfação dos encarregados de educação. Portanto não se tem em conta apenas os resultados escolares, mas também as opiniões dos pais e dos alunos. /<sup>67</sup>(E7)</p>	
	<p>Uma das ações de melhoria envolveu todo o universo também porque era esse o objetivo, pois envolvia as práticas desse universo, foi a do pessoal não docente, em que uma das atividades dessa ação era criar a rotina de reunir mensalmente e portanto envolvia todo o pessoal não docente. Embora semanalmente houvesse reunião da equipa operacional./<sup>65</sup>(E1)</p>	<p>-Ação de melhoria relativa ao pessoal não docente envolveu todo esse universo.</p>
	<p>Existia a equipa operacional de cada ação e depois houve o envolvimento de outras pessoas que entretanto foram sendo necessárias. Não houve nestas ações um envolvimento de todos. Se calhar todos foram envolvidos quando foi feito a meio do ano e no final do ano um inquérito de apreciação. /<sup>64</sup>(E1)</p>	<p>-Desenvolvimento das ações de melhoria por uma equipa operacional – ausência de envolvimento de todos os atores.</p>
R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE	Não há referências	
R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão	Não há referências	
R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula	Não há referências	
R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação	<p>Outra coisa que esta equipa conseguiu, foi fazer a monitorização e acompanhamento das ações. Porque não chega só dizer:- vamos fazer isto e faça-se. Se não andarmos todas as semanas a reunir com as pessoas envolvidas e a acompanhar o que já está bem e o que ainda não está nunca tínhamos chegado ao final com as coisas feitas. /<sup>60</sup>(E1)</p>	<p>-Acompanhamento semanal por parte da equipa do desenvolvimento das ações de melhoria.</p>
R.6 Os resultados dos planos de melhoria	<p>Acho que isso é que fez com que as ações de melhoria que nós propusemos fazer se tivessem feito e tivessem tido alguns resultados. /<sup>62</sup>Se no início do ano definirmos vamos fazer isto e só no final do ano questionarmos se está feito, então não obtemos resultados, daí ser necessário acompanhar. /<sup>63</sup>(E1)</p>	<p>-Sucesso das ações de melhoria deve-se ao processo de acompanhamento e monitorização.</p>



## Mudanças sentidas na escola

### CATEGORIA: S-Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
S.1 Planeamento do processo de autoavaliação	Nós todos sempre fizemos a autoavaliação, com instrumentos pessoais e intransmissíveis, mas não era a escola, que fazia um processo de autoavaliação, era cada um de nós que fazia o seu bocadinho e de vez em quando juntávamos e discutíamos, mas as nossas opiniões eram muito na base do “acho que”. <sup>/51</sup> (E2)	-Implementação de procedimentos estruturados de autoavaliação da organização educativa.
	O “acho que”, é uma escala perfeita e que resolve todos os problemas, mas quando conseguimos estar todos uniformes e com os mesmos dados então é que estamos a fazer uma autoavaliação da escola. <sup>/52</sup> (E2)	-Uniformização de procedimentos no âmbito da autoavaliação.
	Sempre olhamos para os resultados e tiramos conclusões e sempre fizemos pequenos planos de melhoria. O grupo de matemática há uns anos atrás propôs que aulas previstas fossem iguais às dadas e existia um plano para que quando o professor faltasse existisse outro a substituí-lo. Aconteciam estas coisas e não tinham a ver com a AEE. Havia algumas práticas de autoavaliação e de melhoria da escola contudo não eram concertadas nem generalizadas nem organizadas. <sup>/53</sup> (E2)	-Processo de autoavaliação como uma prática concertada e organizada e generalizada à organização educativa.
S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação	Não sei se o estamos a conduzir bem, mas a verdade é que temos tido alguma recetividade por parte dos colegas, o que também é encorajador. E vamos continuar- de vez em quando tropeçando aqui e ali- para obter resultados que a escola tem validado e tem aceite e tem- se empenhado em interpretar. <sup>/17</sup> (E2)	-Recetividade por parte dos docentes
S.3 Participação dos atores no processo de autoavaliação	É essa é a vantagem do modelo CAF permite-nos ter a noção do todo, da opinião dos pais dos alunos e de tudo, não só dos resultados, pois a escola não são só os resultados, mas a quantidade de coisas que estão envolvidas. (...). <sup>/58</sup> (E1)	-Utilização do modelo CAF permite a avaliação da organização como um todo e não apenas os resultados escolares.
S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação	A autoavaliação desde essa ocasião [do relatório da AEE] melhorou bastante. Estamos num estado bastante diferente daquela altura. <sup>/46</sup> (E4)	-Conceção do processo de autoavaliação como um <i>mito racional</i> -após a AEE.
	A nível de conselho pedagógico nós sempre fizemos análise global e parcial de resultados, neste momento existe a análise do sucesso e do insucesso a nível de disciplina e a nível de departamento, digamos que há uma descentralização daquilo que já fazíamos. <sup>/54</sup> (E6)	-Desvalorização dos procedimentos de análise e monitorização dos resultados escolares implementados pela equipa de autoavaliação.
	Eu estou nesta escola há 21 anos e sempre houve no final do período em departamento a análise de resultados por disciplina, por ano e por turma. <sup>/56</sup> (E5)	

	<p>É verdade que na nossa escola isso sempre foi prática e se calhar em todas as escolas isso é feito. Mas nós quando fazemos isso não estávamos a pensar que o estávamos a fazer no âmbito do processo de autoavaliação da organização. (...) /<sup>57</sup>(E1)</p> <p>(...) É claro que as práticas e os resultados sempre foram a preocupação dos grupos e dos departamentos, mas a noção de que a escola, a organização, é mais do que a nossa aula, nisso ainda temos que dar alguns passos./<sup>59</sup>(E1)</p> <p>E é isso que nós, todos os órgãos da escola, ainda não conseguimos pensar num todo. Porque a autoavaliação implica pensar e refletir sobre um todo./<sup>58</sup>(E1)</p> <p>Nós que estamos na equipa se calhar temos muito a noção que estamos a avaliar a organização como um todo.(...) /<sup>57</sup>(E1)</p>	
	<p>Entendo a autoavaliação como um processo natural que existe na escola. No entanto se me perguntar, se com o mesmo tempo que tenho eu priorizo a autoavaliação ou outra atividade da escola, eu acabo por priorizar as outras tarefas e não a autoavaliação./<sup>68</sup>(E6)</p> <p>Talvez porque não estávamos habituados a olhar para dentro de nós e verificar se aquilo que os outros acham é igual aquilo que nós achamos de nós. E também não tínhamos muita experiência, nem prática destas coisas, hoje já olhamos para isto de uma forma diferente./<sup>78</sup>(E1)</p> <p>(...) Depois como existe a equipa e as coisas acabam por se realizar, nós acabamos por sentir que existe quem desenvolva essa tarefa e acabamos por nos sentir descansados./<sup>70</sup> Estas coisas exigem algum tempo e as pessoas têm de estar prontas para isso. Depois a equipa é que conhece todos os instrumentos para desenvolver esse trabalho./<sup>71</sup>(E6)</p> <p>A autoavaliação é necessária, e os resultados dela são fundamentais, (...). /<sup>72</sup> A autoavaliação é útil, mas nós temos de ter tempo para trabalhar com os alunos. Depois existe a equipa para tal./<sup>73</sup>(E5)</p> <p>E se olharmos para aquilo que era a sensibilidade das pessoas sobre o que era a autoavaliação e de como que cada um se envolve na autoavaliação, se calhar em 2007/2008 as coisas eram um bocadinho diferentes, aos poucos as pessoas vão entrando e participando./<sup>95</sup>(E1)</p>	<p>-Divergência de interesses entre a equipa de autoavaliação e algumas estruturas da escola no que se refere aos procedimentos de análise e monitorização dos resultados escolares</p> <p>-Interiorização da autoavaliação pelos docentes como um <i>mito racional</i> face à estratégia de envolvimento dos docentes adotada pela equipa.</p>
S.5 Construção do Plano de Melhoria	<p>De facto as ações de melhoria que o ano passado nos propusemos parece terem dado algum resultado e o facto de já serem rotina, que era o que nos propúnhamos, mostra-nos que alguma coisa mudou./<sup>18</sup>(E1)</p>	<p>-Algumas mudanças ao nível organizacional em consequência das ações de melhoria.</p>

**CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas**

<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
T.1 Processo de ensino aprendizagem	Não há referências	
T.2 Na relação pedagógica professor /alunos	Não há referências	
T.3 Processo de avaliação das aprendizagens	Não há referências	
T.4 Resultados dos alunos	Não há referências	
T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos	Não há referências	
T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula	A inexistência de ações de supervisão interna da prática letiva [um dos pontos facos apontados] quem é que faz isso? [respondo que é uma competência do coordenador de departamento]. Como é que ele faz isso? Vai assistir a uma aula? [respondo que essa é a forma desejável, mas existem outras como a Framework que a escola está a desenvolver] / <sup>99</sup> (E5)	-Resistência a mudanças na observação de aulas por parte dos coordenadores
	A escola deve ter instrumentos para supervisão da prática letiva, os quais devem ter uma linha geral para todos os departamentos, e depois devem ser analisados por cada departamento e fazerem-se as adaptações consoante a especificidade de cada disciplina. / <sup>106</sup> (E5)	-Reconhecimento da importância da criação de instrumentos uniformes para supervisão da sala de aula
	Mas os resultados das observações de aulas, que tiveram lugar este ano, a escola toda podia ter refletido, sobre as impressões e os aspetos a destacar nessas aulas assistidas. Se calhar já podíamos ter feito isto. Se as pessoas tiveram excelentes e muito bom é porque tinham boas práticas, daí devermos refletir sobre essas boas práticas./ <sup>102</sup> (E1)	-Oportunidade para a partilha de práticas tendo como referência os resultados da observação de aulas no âmbito da avaliação desempenho docente
	Existe uma coisa genérica que é sempre feita que é ao nível das planificações. O departamento está sempre atento ao cumprimento das planificações. Digamos que isso será uma maneira de monitorizar. É evidente que se existe um colega que não cumpriu a sua planificação é discutida a maneira de se pegar e resolver a situação. Inclusivamente nesta escola as planificações têm de estar todas uniformizadas, com o cabeçalho e estrutura uniforme. / <sup>110</sup> (E6)	- O acompanhamento e supervisão das práticas de sala de aula através da verificação do cumprimento das planificações e a partilha das estratégias
Mas também existe uma partilha das estratégias tomadas no início do período se resultaram, ou se não resultaram, e depois acabamos por partilhar isso com o representante de grupo disciplinar. Pois nós reunimos mais vezes com os representantes do que em plenário./ <sup>110</sup> (E4)		

**CATEGORIA: U-Mudanças curriculares**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
U.1 Articulação curricular	Acho que os Departamentos são estruturas que são importantes, mas as escolas de uma maneira geral não interiorizaram ainda o funcionamento dos Departamentos tal como eles foram criados. Porque eles não foram criados para funcionar com estruturas disciplinares, mas acho que elas são necessárias e importantes./ <sup>103</sup> (E5)	-A lógica de funcionamento por grupo disciplinar condiciona a articulação curricular.
U.2 Contextualização do currículo	Não há referências	

**CATEGORIA: V-Mudanças organizacionais**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
V.1 Planeamento e execução da ação educativa(PEE, PC, PAA, RI)	A autoavaliação dá-nos pistas para reformular o PEE, mas não podemos esquecer que tivemos uma mudança de direção com projetos de intervenção do diretor diferentes o que terá o seu reflexo na elaboração do PEE. / <sup>111</sup> (E1)	-Mudança de direção como fator justificativo para a inexistência de Projeto Curricular e Projeto Educativo.
V.2 Trabalho colaborativo	Não há referências	
V.3 Formação centrada na escola	Em termos de medidas de apoio ao desempenho e ao desenvolvimento do pessoal docente não houve formação para pessoal docente. A escola deve ter o seu plano de formação, a formação centrada na escola, e no caso do pessoal não docente assim se fez, foi dada formação. / <sup>114</sup> (E1)	-Formação do pessoal não docente.
V.4. Estruturas organizativas/ Procedimentos organizativos	Notamos melhorias ao nível da circulação interna e externa da informação. / <sup>113</sup> (E8)	-Melhoria da circulação interna e externa da informação.
V.5 Procedimentos administrativos	Não há referências	

**CATEGORIA: W-Agentes indutores das mudanças**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
W.1 A AEE	Sim aliás acho que se não tivesse havido a AEE a escola nunca tinha formalizado a autoavaliação./ <sup>50</sup> (E1)	-AEE como indutora da iniciativa de autoavaliação da escola.
	(...) a AEE dá algumas pistas, acho que sim e temos de respeitar, mas a mais valia está na equipa de avaliação interna. Essa equipa é que tem de ser valorizada e não a avaliação externa./ <sup>55</sup> (E6)	-Conformidade com AEE.
W.2 A Autoavaliação	Para mim a AEE é zero, a nível de escola nós já fazemos a análise de dados há muitos anos. Se a AEE dá algumas pistas, acho que sim e temos de respeitar, mas a mais valia está na equipa de avaliação interna. Essa equipa é que tem de ser valorizada e não a avaliação externa./ <sup>55</sup> (E6)	-Valorização da equipa de autoavaliação como indutora de mudanças no âmbito avaliação da escola ao invés da AEE.

W.3 A concorrência entre as escolas	Não há referências	
W.4 Os rankings dos resultados escolares	Não há referências	
W.5 Fatores internos	Não há referências	

### CATEGORIA: Y-Constrangimentos à mudança

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
Y.1 Internos	Dá muito mais trabalho funcionar em departamento na perspectiva que eles foram criados. A escola teria de sofrer uma reorganização para funcionar com Departamentos. <sup>/104</sup> Os Departamento não deveriam reunir mensalmente, deveriam reunir para definir o trabalho logo no início, depois para constituir grupos de trabalhos e depois para se discutir. Tem é de se apresentar trabalho e discutir. <sup>/105</sup> (E5)	-Funcionamento burocrático dos departamentos como fator impeditivo da discussão e reflexão entre docentes.
	Por exemplo, no meu departamento no ano anterior procurou-se criar os critérios específicos de avaliação dos grupos os quais foram apresentados ao plenário no sentido de verificar o que era comum e o que poderia ficar como específico. Criou-se um grupo de trabalho que efetuou a recolha de todos os instrumentos de avaliação aplicados, e o grupo ficou de verificar os critérios aplicados de modo a uniformizar o mais possível esses instrumentos de registo. O ano passado no final do ano foi apresentado o Projeto em reunião de departamento e solicitámos melhorias ao documento, e até ao momento não foi possível voltar a trabalhar nisto, pois existe uma reunião para isto e outra para aquilo e não se consegue calendarizar reuniões para este trabalho. <sup>/107</sup> (E5)	-As pressões e exigências do trabalho do professor como constrangimento à inovação.
	Já tivemos várias reuniões com a IGE em que nos questionam como supervisionamos a sala de aula, mas ainda não apareceu ninguém com um documento que nos dissesse assim- olhem têm aqui documentos que podem utilizar na supervisão da prática pedagógica. <sup>/108</sup> (E5)	-Existência de um “efeito inércia” por parte dos coordenadores na implementação de práticas de supervisão
	Tem a ver com o funcionamento das escolas, da necessidade de encontrarem espaços comuns para as pessoas trabalharem. Os nossos horários muito dificilmente conseguem ser articulados, conseguimos articular com um ou com dois colegas, mas não com todos. <sup>/112</sup> (E4)	- Ausência de tempos comuns no horário dos docentes para o trabalho colaborativo.
	[Gera-se alguma confusão relativamente ao acesso aos resultados da Framework] <sup>/100</sup> Quando tivermos os resultados cada um de nós vê os seus resultados, mas a escola toda vai poder analisar por departamento ou por grupo disciplinar os resultados desse departamento ou grupo. <sup>/101</sup> (E1)	-Falta de consenso relativamente à utilidade dos resultados da Framework.

Y.2 Externos	<p>As coisas acabam por ser marginalizadas por si, não por considerarmos menos importante, mas por fatores externos à nossa vontade que nos levam a estabelecer prioridades. Existem muitas pessoas que estão na mesma situação que nós em que, face ao tempo que temos para as várias tarefas, acabamos por ter de priorizar as respostas que temos de dar. Eu não consigo dar resposta a tudo o que tenho.<sup>69</sup>(E6)</p>	<p>As pressões e exigências que se colocam ao tempo de trabalho docente.</p>
	<p>A autoavaliação é necessária, e os resultados dela são fundamentais, e esses resultados serão tanto melhores quanto maior for o empenho e a dedicação ao que a colega referiu, e que por vezes não existe o tempo para tal, que é o trabalho com os alunos e a nossa prática pedagógica. <sup>72</sup>(E5)</p>	
	<p>A autoavaliação é útil, mas nós temos de ter tempo para trabalhar com os alunos (...).<sup>70</sup>(E6)</p>	
	<p>(...) Mais uma vez a carga burocrática que nos colocam em cima e depois existem algumas funções para as quais o tempo não chega. <sup>98</sup>(E6)</p>	
	<p>Já tivemos várias reuniões com a IGE em que nos questionam como supervisionamos a sala de aula, mas ainda não apareceu ninguém com um documento que nos dissesse assim- olhem têm aqui documentos que podem utilizar na supervisão da prática pedagógica.<sup>108</sup>(E5)</p>	<p>-Ausência de apoio da IGE de modo a gerir as “incertezas” no âmbito do acompanhamento e supervisão das práticas</p>

## **APÊNDICE AF**

**Escola ES1 – Exemplo de tratamento de alguns outputs dos dados do questionário no SPSS**

## Escola ES1 - Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas

**22.a. A decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	7	23,3	25,9	25,9
	Discordo	8	26,7	29,6	55,6
	Discordo Totalmente	1	3,3	3,7	59,3
	Sem opinião	11	36,7	40,7	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	99	2	6,7		
	999	1	3,3		
	Total	3	10,0		
Total		30	100,0		

**22.b. Os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	13	43,3	48,1	48,1
	Discordo	4	13,3	14,8	63,0
	Discordo Totalmente	1	3,3	3,7	66,7
	Sem opinião	9	30,0	33,3	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	99	2	6,7		
	999	1	3,3		
	Total	3	10,0		
Total		30	100,0		



**22.c. Na escola o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	12	40,0	44,4	44,4
	Discordo	7	23,3	25,9	70,4
	Sem opinião	8	26,7	29,6	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	99	2	6,7		
	999	1	3,3		
	Total	3	10,0		
Total		30	100,0		

**Escola ES1 – Visita da equipa de Avaliação Externa**

**22.e. A participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	1	3,3	3,7	3,7
	Concordo	4	13,3	14,8	18,5
	Discordo	10	33,3	37,0	55,6
	Discordo Totalmente	1	3,3	3,7	59,3
	Sem opinião	11	36,7	40,7	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	99	2	6,7		
	999	1	3,3		
	Total	3	10,0		
Total		30	100,0		

**22.f. A realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores**

**educativos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	12	40,0	44,4	44,4
	Discordo	1	3,3	3,7	48,1
	Discordo Totalmente	1	3,3	3,7	51,9
	Sem opinião	13	43,3	48,1	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	99	2	6,7		
	999	1	3,3		
	Total	3	10,0		
Total		30	100,0		

**22.g. Os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do**

**controlo sobre a escola**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	3	10,0	11,1	11,1
	Discordo	9	30,0	33,3	44,4
	Discordo Totalmente	1	3,3	3,7	48,1
	Sem opinião	14	46,7	51,9	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	99	2	6,7		
	999	1	3,3		
	Total	3	10,0		
Total		30	100,0		

## Escola ES1 – Apropriação pelos atores educativos dos resultados da AEE

23. Conhece o conteúdo do relatório de Avaliação Externa da sua escola produzido pela equipa externa de avaliação em resultado do processo de

### Avaliação Externa da Escola?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	11	36,7	36,7	36,7
Sim	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

24. Quais os órgãos ou estruturas da sua escola onde teve a possibilidade de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de

### Avaliação Externa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Conselho Pedagógico	5	16,7	27,8	27,8
Departamentos Curriculares	10	33,3	55,6	83,3
Outros	2	6,7	11,1	94,4
Não houve discussão dos resultados	1	3,3	5,6	100,0
Total	18	60,0	100,0	
Missing 99	1	3,3		
9999	11	36,7		
Total	12	40,0		
Total	30	100,0		

## Escola ES1 – Resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

25.a. A escola reviu-se na imagem que o relatório apresentou dela

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo	7	23,3	36,8	36,8
Discordo	10	33,3	52,6	89,5
Sem opinião	2	6,7	10,5	100,0
Total	19	63,3	100,0	
Missing 9999	11	36,7		
Total	30	100,0		

**25.b. Os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	15	50,0	78,9	78,9
	Discordo	3	10,0	15,8	94,7
	Sem opinião	1	3,3	5,3	100,0
	Total	19	63,3	100,0	
Missing	9999	11	36,7		
Total		30	100,0		

**25.c. Os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	13	43,3	68,4	68,4
	Discordo	5	16,7	26,3	94,7
	Sem opinião	1	3,3	5,3	100,0
	Total	19	63,3	100,0	
Missing	9999	11	36,7		
Total		30	100,0		

**25.d. Se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	1	3,3	5,3	5,3
	Discordo	7	23,3	36,8	42,1
	Discordo Totalmente	1	3,3	5,3	47,4
	Sem opinião	10	33,3	52,6	100,0
	Total	19	63,3	100,0	
Missing	9999	11	36,7		
Total		30	100,0		

**25.g. A escola valorizou as apreciações feitas no relatório**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	13	43,3	68,4	68,4
	Discordo	3	10,0	15,8	84,2
	Sem opinião	3	10,0	15,8	100,0
	Total	19	63,3	100,0	
Missing	9999	11	36,7		
Total		30	100,0		

**25.h. O relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	2	6,7	10,5	10,5
	Discordo	16	53,3	84,2	94,7
	Sem opinião	1	3,3	5,3	100,0
	Total	19	63,3	100,0	
Missing	9999	11	36,7		
Total		30	100,0		

**Escola ES1– Fatores que condicionam o desenvolvimento de ações de melhoria na escola**

**19.a. Os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a**

**melhoria**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	7	23,3	23,3	23,3
	Concordo	16	53,3	53,3	76,7
	Discordo	4	13,3	13,3	90,0
	Discordo Totalmente	1	3,3	3,3	93,3
	Sem opinião	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**19.b. O processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo	15	50,0	50,0	50,0
Discordo	12	40,0	40,0	90,0
Discordo Totalmente	1	3,3	3,3	93,3
Sem opinião	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**19.c. A falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	3	10,0	10,0	10,0
Concordo	8	26,7	26,7	36,7
Discordo	10	33,3	33,3	70,0
Discordo Totalmente	2	6,7	6,7	76,7
Sem opinião	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**19.e. A necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	1	3,3	3,3	3,3
Concordo	3	10,0	10,0	13,3
Discordo	19	63,3	63,3	76,7
Discordo Totalmente	2	6,7	6,7	83,3
Sem opinião	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**19.i. A ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das ações de melhoria**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	1	3,3	3,3	3,3
	Concordo	7	23,3	23,3	26,7
	Discordo	14	46,7	46,7	73,3
	Discordo Totalmente	3	10,0	10,0	83,3
	Sem opinião	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## **APÊNDICE AG**

**Escola ES1 – Análise exploratória dos dados do questionário a partir do tratamento do SPSS**



## Escola ES1- Análise Exploratória do Questionário de Opinião

A amostra é constituída por 45 participantes dos quais 30 (67%) procederam à resposta às diversas questões do questionário. Nos critérios de constituição da nossa amostra procurámos por um lado inquirir professores que atualmente desempenham cargos nos órgãos e estruturas da escola, e que face às suas responsabilidades poderão ter um maior envolvimento na tomada de decisão acerca dos processos de avaliação interna e externa da escola. Por outro lado procurámos também inquirir os professores que tivessem um maior conhecimento do processo de avaliação externa, pelo que na constituição da amostra se teve em conta os professores que participaram de forma direta nesse processo. A seleção da amostra baseou-se assim em critérios de pertinência e qualidade e quantidade da informação a obter.

### Categoria: Caracterização dos inquiridos:

#### Subcategoria: Dados Biográficos:

<b>1-Idade</b>	Dos 30 participantes, 2 participantes (6,7%) têm idade até 29 anos , 5 participantes (16,7%) têm idade entre os 30 a 39 anos, 9 (30,0%) têm idade entre os 40 a 49 anos e 14 (46,7%) têm mais de 50 anos.
<b>5-Grau académico</b>	Dos 30 participantes, 3 participantes (10,0%) têm bacharelato, 23 (76,7%) têm licenciatura; 4 (13,3%) têm mestrado.

#### Subcategoria: Dados profissionais:

<b>2-Anos serviço na escola</b>	Dos 30 participantes, 3 participantes (10,0%) têm tempo de serviço até 1 ano; 5 participantes (16,7%) têm tempo de serviço entre os 2 a 5 anos; 1 (3,3%) têm tempo de serviço entre os 6 a 10 anos, e 21 (70,0%) têm tempo de serviço de mais de 10 anos.
<b>3-Situação profissional</b>	Dos 30 participantes, 24 participantes (80,0%) pertencem ao quadro da escola, 2 (6,7%) são QZP; e 4 (13,3%) são contratados.
<b>6-Formação em avaliação de escolas</b>	Dos 30 participantes, 28 participantes (96,6%) não possuem formação em avaliação de escolas; 1 participante (3,4%) possui formação em avaliação de escolas e 1 (3,3%) não respondeu.
<b>8-Cargos que desempenha</b>	Dos 30 participantes, 3 participantes (10,0%) são membros do Conselho Geral; 2 (6,7%) são elementos da Direção; 6 (20,0%) são membros do Conselho Pedagógico; 7 (23,3%) possuem outros cargos, e 12 (40,0%) não possuem nenhum cargo.
<b>9-Elemento da equipa de autoavaliação</b>	Dos 30 participantes, 4 (13,3 %) pertencem à equipa de autoavaliação.

**Categoria: Concepções sobre a importância da autoavaliação:**

**Subcategoria: Importância da autoavaliação:**

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Sem opinião	Não respondeu
<b>10- Importância atribuída à autoavaliação da escola</b>	30,0%	63,3%	3,3%		3,3%	
<b>Inferências</b>						
As respostas obtidas mostram que a maioria dos inquiridos (93,3%) atribui uma importância positiva à autoavaliação da escola, dado que 63,3 % consideram importante e 30,0% muito importante.						
É necessário explorar as razões porque consideram a autoavaliação importante, nomeadamente: (1) se consideram a avaliação importante pois permite identificar os problemas e as áreas menos conseguidas em termos de desempenho, no sentido de encontrar estratégias de resolução dos problemas, como instrumento de suporte à melhoria da escola; (2) se consideram que a autoavaliação é importante pois permite à escola analisar o seu desempenho em termos de resultados escolares, no sentido de uma maior eficácia; ou (3), se consideram que a avaliação é importante pois existe a crença que a autoavaliação é a forma correta da escola fazer as coisas, no sentido de responder às solicitações do meio.						

**Subcategoria: Importância da autoavaliação:**

<b>11-Na escola o processo de autoavaliação interessa sobretudo ...</b>	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
a. Ao Conselho Geral.	30,0%	63,3%	3,3%	0%	3,3%	
b. À Direção.	56,7%	36,7%	0%	3,3%	3,3%	
c. Ao Conselho Pedagógico.	40,0%	53,3%	0%	3,3%	3,3%	
d. Às estruturas de orientação e supervisão pedagógica (Departamentos, Conselhos de Diretores de Turma, Conselhos de Turma...).	36,7%	53,3%	3,3%	3,3%	3,3%	
e. À equipa de autoavaliação.	51,7%	34,5%	10,3%	3,4%		3,3%
f. À generalidade dos professores.	30,0%	56,7%	3,3%	3,3%	6,7%	
g. A alguns grupos de interesse da escola	12,0%	28,0%	16,0%	16,0%	28,0%	16,7%
<b>Inferências</b>						
Quanto aos atores educativos a quem interessa a autoavaliação, as respostas obtidas mostram que a maioria dos inquiridos considera que o processo de autoavaliação da escola interessa sobretudo à Direção (93,4%), ao Conselho Geral (93,3) e ao Conselho Pedagógico (93,3 %), às estruturas (90,0%), à generalidade dos professores (86,7%) e por último à Equipa de autoavaliação (86,2%). As respostas obtidas à afirmação “a alguns grupos de interesse da escola” não nos permitem tirar conclusões relativamente à opinião dos inquiridos						

**Subcategoria: Importância da autoavaliação:**

12-Na escola o processo de autoavaliação tem servido para..	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
a. A escola identificar os seus pontos fortes e fracos e deste modo traçar planos de ação que lhe têm permitido melhorar as suas práticas ao nível da sala de aula.	34,5%	44,8%	10,3%	0%	10,3%	3,3 %
b. A escola identificar os seus problemas e alterar os seus procedimentos organizacionais, sem qualquer implicação na melhoria das práticas de sala de aula.	10,0%	36,7%	36,7%	13,3%	3,3%	0%
c. A escola fornecer aos pais e encarregados de educação dados sobre o seu desempenho, de modo a garantir a confiança relativamente à escolha da escola.	10,0%	56,7%	23,3%	0%	10,0%	0%
d. A escola consumir tempo e recursos sem retorno visível para os resultados dos alunos.	3,3%	16,7%	40,0%	30,0%	10,0%	0%
e. A escola responder à Avaliação Externa das Escolas (AEE) promovida pela Inspeção Geral da Educação.	16,7%	60,0%	3,3%	6,7%	13,3%	0%
f. A escola mostrar que está a cumprir com o estipulado na legislação (Lei nº 31/2002 e/ou Decreto-Lei nº 75/2008).	10,3%	55,2%	13,8%	3,4%	17,2%	3,3 %
g. A escola apresentar ao Conselho Geral o relatório de autoavaliação da escola.	6,9%	55,2%	10,3%	6,9%	20,7%	3,3 %
h. A escola refletir sobre as suas práticas e os resultados alcançados com vista à melhoria do desempenho dos professores.	36,7%	46,7%	10,0%	3,3%	3,3%	0%
i. A escola ser reconhecida como uma escola de qualidade.	23,3%	53,3%	3,3%	6,7%	13,3%	0%
j. A escola promover a sua imagem na comunidade, de modo a aumentar a atratividade face à concorrência das outras escolas.	20,0%	46,7%	10,0%	3,3%	20,0%	%

**Inferências**

Quanto à finalidade da autoavaliação na escola a maioria dos inquiridos (83,4%) considera que a autoavaliação da escola tem servido para a escola refletir sobre as suas práticas e os resultados alcançados com vista à melhoria do desempenho dos professores (dado que 46,7 % concordam e 36,7% concordam totalmente). Na opinião da maioria dos inquiridos (79,3%) a autoavaliação tem servido para identificar os pontos fortes e fracos da escola e deste modo traçar planos de ação que lhe têm permitido melhorar as suas práticas ao nível da sala de aula. O que parece evidenciar que os inquiridos consideram que a autoavaliação é importante para a melhoria da escola. Contudo a maioria dos inquiridos (76,7%) também referem que a autoavaliação tem tido como finalidade responder à Avaliação Externa das Escolas (AEE) promovida pela Inspeção Geral da Educação, dado que 60,0% concordam e 16,7% concordam totalmente.

O que poderá nos poderá conduzir a duas interpretações diferentes: (1) que os professores entendem que a autoavaliação tem sido uma forma de melhor responder às exigências da Avaliação Externa, ou (2) que os professores entendem a autoavaliação tem servido para a escola se preparar para a Avaliação Externa.

O que a verificar-se esta última situação mostra que a autoavaliação tem servido para dar resposta às solicitações do meio (IGE), assumindo-se a autoavaliação como um “mito racional” integrado pela escola para que esta se legitime perante o meio gerador desse mito - na perspetiva de uma avaliação para o Relatório (Costa&Ventura, 2005).

Na opinião da maioria dos inquiridos (76,6%) a autoavaliação também tem servido para a escola ser reconhecida como uma escola de qualidade (53,3% concordo e 23,3% concordo totalmente).

A maioria dos inquiridos (66,7%) considera ainda que a autoavaliação também tem tido como finalidade, promover a imagem da escola na comunidade, de modo a aumentar a atratividade face à concorrência das outras escolas.

A maioria dos inquiridos (66,7%) considera também que a autoavaliação tem servido para a escola aos pais e encarregados de educação dados sobre o seu desempenho, de modo a garantir a confiança relativamente à escolha da

escola.

A maioria dos inquiridos (65,5%) considera ainda que a autoavaliação tem servido para a escola mostrar que está a cumprir com o estipulado na legislação (Lei nº 31/2002 e/ou Decreto-Lei nº 75/2008), dado que 55,2% concordam e 10,3% concordam totalmente. Os professores inquiridos (62,1%) referem que a autoavaliação tem servido para a escola apresentar ao Conselho Geral o relatório de autoavaliação da escola, dado que 55,2% concordam e 6,9% concordam totalmente.

A maioria dos inquiridos (70,0) mostra discordar que a autoavaliação tem servido para a escola consumir tempo e recursos sem retorno visível para os resultados dos alunos, dado que 40,0% discordam e 30,0% discordam totalmente.

A maioria dos inquiridos (50%) mostra também discordar de que a autoavaliação tem servido para a escola identificar os seus problemas e alterar os seus procedimentos organizacionais, sem qualquer implicação na melhoria das práticas de sala de aula.

### **Categoria: Concepções sobre o desenvolvimento do processo de autoavaliação:**

#### **Subcategoria: Envolvimento dos atores educativos no processo de autoavaliação:**

<b>15-De que modo se desenvolve a participação dos atores no processo de autoavaliação da escola</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
a. Na escola a decisão de iniciar o processo de autoavaliação decorreu do interesse dos atores educativos e das lideranças em obter um conhecimento da escola que possibilite melhorar o funcionamento pedagógico e organizacional.	23,3 %	43,3 %	13,3 %	0%	20,0 %	0%
b. Na escola os diferentes atores educativos foram informados desde o primeiro momento relativamente aos objetivos, modelos e consequências da autoavaliação.	13,3 %	63,3 %	10,0 %	0%	13,3 %	0%
c. A equipa de autoavaliação e os critérios de constituição da mesma foram apresentados, desde o primeiro momento, aos elementos da comunidade educativa.	10,0 %	56,7 %	13,3 %	3,3 %	16,7 %	0%

#### **Inferências**

Quanto à participação dos atores educativos na tomada de decisão sobre o iniciar do processo de autoavaliação a maioria dos inquiridos (76,6%) considera que os diferentes atores educativos foram informados desde o primeiro momento relativamente aos objetivos, modelos e consequências da autoavaliação (dado que 63,3 % concordam e 13,3% concordam totalmente). A maioria dos inquiridos (66,7%) refere também que a equipa de autoavaliação e os critérios de constituição da mesma foram apresentados, desde o primeiro momento, aos elementos da comunidade educativa.

Na opinião da maioria dos professores inquiridos (66,6%) a decisão de iniciar o processo de autoavaliação decorreu do interesse dos atores educativos e das lideranças em obter um conhecimento da escola que possibilite melhorar o funcionamento pedagógico e organizacional.

Os valores obtidos nestas afirmações remetem-nos para a sua exploração nomeadamente acerca da divulgação dos objetivos da autoavaliação e seus resultados aos alunos, aos pais e EE e ao pessoal não docente. É ainda importante explorarmos qual a participação dos atores na construção das dimensões e dos domínios da autoavaliação.

Será também importante explorar quais foram os critérios de constituição da equipa.

**Subcategoria: Envolvimento dos atores educativos no processo de autoavaliação:**

<b>14-Como se desenvolve a participação dos elementos da comunidade educativa no processo de construção e desenvolvimento da autoavaliação da sua escola</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não responde</b>
a. A autoavaliação da escola tem sido um processo participado por todos (docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação) e por todos negociado.	3,3%	66,7%	26,7%	0%	3,3%	0%
b. Na autoavaliação da escola apenas têm participado alguns elementos da escola escolhidos estrategicamente pela Direção.	3,3%	13,3%	36,7%	36,7%	10,0%	0%
c. Na escola verifica-se um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação.	3,3%	56,7%	30,0%	0%	10,0%	0%
d. Na escola o envolvimento dos professores no processo de autoavaliação tem-se restringido à obtenção da sua opinião sobre diversos aspetos da escola sem que haja qualquer retorno relativamente aos dados recolhidos.	10,0%	10,0%	63,3%	10,0%	6,7%	0%
e. Na escola os atores educativos não têm motivação para se envolver e participar no processo de autoavaliação, pois entendem que a autoavaliação tem servido apenas para cumprir a legislação.	3,3%	16,7%	60,0%	13,3%	6,7%	0%
f. Na escola apenas os elementos que participam no Conselho Geral e no Conselho Pedagógico têm tomado conhecimento dos resultados da autoavaliação.	0%	6,7%	60,0%	26,7%	6,7%	0%
g. Na escola apenas as opiniões e os posicionamentos de atores educativos da confiança da direção são tidos em linha de conta pela equipa de autoavaliação.	6,7%	6,7%	50,0%	33,3%	3,3%	0%
h. Na escola a divulgação dos resultados do processo de autoavaliação possibilitou o desenvolvimento de momentos de debate e partilha entre todos os professores.	6,7%	63,3%	10,0%	0%	20,0%	0%
i. O relatório final de autoavaliação foi divulgado, discutido e refletido nos órgãos e estruturas da escola em que participo.	13,3%	46,7%	10,0%	0%	30,0%	0%
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à participação dos elementos da comunidade educativa no processo de autoavaliação da escola a maioria dos inquiridos (70,0%) considera que a autoavaliação da escola tem sido um processo participado por todos (docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação) e por todos negociado (dado que 66,7 % concordam e 3,3% concordam totalmente). Os inquiridos (70,0%) entendem ainda que a divulgação dos resultados do processo de autoavaliação possibilitou o desenvolvimento de momentos de debate e partilha entre todos os professores.</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (60,0%) considera também que na escola se verifica um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação e consideram que o relatório final de autoavaliação foi divulgado, discutido e refletido nos órgãos e estruturas da escola em que participam (dado que 46,7 % concordam e 13,3% concordam totalmente).</p> <p>As respostas dos inquiridos a estas afirmações evidenciam que estes consideram que os atores têm sido envolvidos no processo de autoavaliação.</p> <p>A maioria dos inquiridos mostra discordar (86,7%) que na autoavaliação da escola apenas os elementos que participam no Conselho Geral e no Conselho Pedagógico têm tomado conhecimento dos resultados da autoavaliação (dado que 60% discordam e 26,7% discordam totalmente).</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (83,3%) também discorda que na escola apenas as opiniões e os posicionamentos de atores educativos da confiança da direção são tidos em linha de conta pela equipa de autoavaliação. Os inquiridos (73,3%) discordam também que na autoavaliação da escola apenas têm participado alguns elementos da escola escolhidos estrategicamente pela Direção, e que o envolvimento dos professores no</p>						

processo de autoavaliação se tem restringido à obtenção da sua opinião sobre diversos aspectos da escola sem que haja qualquer retorno relativamente aos dados recolhidos.

As respostas dos inquiridos evidenciam que a autoavaliação não é um processo que fique a cargo apenas da Direção e dos restantes órgãos da escola, mas tem sido um processo que procura envolver os professores.

A maioria dos inquiridos (73,3%) também discordam que os atores educativos não têm motivação para se envolver e participar no processo de autoavaliação, pois entendem que a autoavaliação tem servido apenas para cumprir a legislação.

Os resultados obtidos mostram que existe um envolvimento dos professores no processo de autoavaliação é necessário explorarmos se tem sido um processo negociado, nomeadamente se houve a decisão partilhada sobre os domínios e os padrões de avaliação; a construção coletiva dos instrumentos, a testagem dos instrumentos.

Também é importante explorarmos que processos de discussão e reflexão foram desenvolvidos pelos professores nos órgãos e estruturas, no sentido de verificar se obedecem a uma lógica de conformidade ou de melhoria.

### Subcategoria: Os domínios e as dimensões da escola objeto da autoavaliação:

15-Que modelo de autoavaliação é aplicado pela escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não Responde
d. As áreas/dimensões que são objeto da autoavaliação refletem os objetivos e as prioridades definidas no Projeto Educativo da Escola e no Projeto Curricular de Escola.	3,3 %	63,3 %	10,0 %	0%	23,3 %	0%
e. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram copiados/adaptados de outras escolas.	0%	13,3 %	43,3 %	10,0 %	33,3 %	0%
f. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram determinados pelo quadro de referência da Avaliação Externa.	0%	58,6 %	10,3 %	3,4 %	27,6 %	3,3 %
g. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação resultaram de um diagnóstico prévio e procuram responder aos problemas identificados pela escola.	6,7 %	66,7 %	16,7 %	0%	10,0 %	0%

### Inferências

Quanto às áreas/dimensões que são objeto da autoavaliação a maioria dos inquiridos (73,4%) considera que as áreas/dimensões do processo de autoavaliação resultaram de um diagnóstico prévio e procuram responder aos problemas identificados pela escola (dado que 66,7 % concordam e 6,7% concordam totalmente).

A maioria dos professores inquiridos (66,6%) também entende que as áreas/dimensões da autoavaliação da escola refletem os objetivos e as prioridades definidas no Projeto Educativo da Escola e no Projeto Curricular de Escola. O que mostra que os inquiridos consideram que a autoavaliação se preocupa em identificar e responder aos problemas e prioridades do PEE no sentido da melhoria.

Será importante explorarmos de que modo as áreas e dimensões da autoavaliação permitem responder ao PEE e ao PCE. Será importante explorarmos se ao nível da atividade técnica da autoavaliação da escola estão presentes os objetivos e as finalidades/metast do PEE e de que modo o modelo de autoavaliação da escola reflete o PEE.

A maioria dos professores inquiridos (58,6%) também entende que as áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram determinados pelo quadro de referência da Avaliação Externa. Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” (27,6%) remetem-nos para a exploração desta questão.

A concordância com esta afirmação poderá evidenciar que estamos perante um isomorfismo mimético em que as práticas de avaliação da escola são introduzidas nas suas estruturas formais como “mitos racionalizados” o que permite à escola garantir a conformidade com o meio institucional e consequentemente a sua legitimidade. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação ao serem determinadas pelo quadro de referência da Avaliação Externa significa que os atores as consideram a melhor forma de fazer as coisas, pois como foram legitimadas externamente, assumem o estatuto de necessárias e imprescindíveis. Deste modo a escola mostra a sua conformidade com o meio institucional.

A maioria dos inquiridos (53,3%) mostram discordar que as áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram copiados/adaptados de outras escolas. O parece evidenciar que as áreas/dimensões da autoavaliação resultaram da

iniciativa da própria escola.

Será importante explorar quais os motivos que levaram a escola a optar por determinadas áreas/dimensões no seu processo de autoavaliação.

Nesta escola o processo de autoavaliação tem como base o modelo CAF e é desenvolvida com o apoio de consultores externos. Será importante explorar se as áreas /dimensões da autoavaliação são determinados externamente e entendidos como a melhor forma de fazer as coisas, ou se as áreas/dimensões resultam de um diagnóstico prévio e procuram responder às necessidades identificadas pela escola, sendo que a autoavaliação irá permitir avaliar o seu desempenho e encontrar estratégias de melhoria da escola.

### **Categoria: Conceções sobre os resultados da autoavaliação da escola**

#### **Subcategoria: Os resultados do Relatório da autoavaliação**

<b>15-Que opiniões têm os atores relativamente aos resultados da autoavaliação</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
h. Os resultados da autoavaliação identificam de forma clara os pontos fortes e pontos fracos da escola.	13,3 %	70,0 %	6,7 %	0%	10,0 %	0%
i. Os resultados apresentados no relatório final de autoavaliação correspondem à realidade da escola.	6,7 %	53,3 %	26,7 %	0%	13,3 %	0%
j. A generalidade dos professores não conhece o relatório final de autoavaliação pois este foi apenas apresentado à Direção.	0%	10,0 %	36,7 %	30,0 %	23,3 %	0%
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto aos resultados da autoavaliação a maioria dos inquiridos (83,3%) considera que os resultados da autoavaliação identificam de forma clara os pontos fortes e pontos fracos da escola.</p> <p>A maioria dos inquiridos (60,0%) também entende que os resultados apresentados no relatório final de autoavaliação correspondem à realidade da escola.</p> <p>A maioria dos inquiridos (66,7%) mostram discordar que a generalidade dos professores não conhece o relatório final de autoavaliação pois este foi apenas apresentado à Direção. As respostas dos inquiridos evidenciam que os resultados da autoavaliação são conhecidos da generalidade dos professores.</p>						

#### **Subcategoria: Os modos de utilização dos resultados da autoavaliação**

<b>16-Utilização dos resultados da autoavaliação na elaboração de planos de ação</b>	Dos 30 participantes, 27 participantes (90,0%) consideram que a escola tem utilizado os resultados da autoavaliação na elaboração de planos de ação que lhe permitam superar os pontos fracos; e 3 (10,0%) consideram que não (Moda= Sim (90,0%)).
<b>Inferências</b>	
<p>A equipa de autoavaliação da escola com base no relatório de autoavaliação definiu quais os aspetos a melhorar e planificou as ações de melhoria a implementar, efetuando posteriormente a sua monitorização.</p> <p>As sugestões de melhoria propostas pela equipa foram agregadas pelas seguintes áreas de melhoria: “Divulgação de Informação”; “Comunicação Interna”; “Clima de Trabalho”; “Estrutura de Funcionamento de escola”.</p> <p>Para cada uma destas áreas de melhoria foram definidas as seguintes ações de melhoria a implementar: A- Melhorar a divulgação da informação na escola criando circuitos internos de comunicação eficazes e acessíveis a toda a comunidade escolar; B-Efetivar a comunicação entre a Direção e os funcionários no que diz respeito a orientações, procedimentos e tarefas; C- criar mecanismos de interajuda e de trabalho em equipa; D- Criar mecanismos que favoreçam a motivação e o respeito mútuo; E- Repensar o funcionamento das aulas de substituição; F- Redefinir horários e prestação de serviços dos vários serviços da escola; G-Criar mecanismos que permitam quantificar o grau de satisfação dos professores/ funcionários; H- Criar ferramentas eficazes de recolha e tratamento de dados.</p>	

Com base em critérios de impacto, capacidade e satisfação estas ações foram priorizadas pela equipa, que decidiu implementar apenas 3 dessas ações: A, B, e H.

**Subcategoria: Os modos de utilização dos resultados da autoavaliação**

17-De que modo a escola tem procedido à elaboração, implementação e avaliação de planos de ação para a melhoria.	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não Responde
a. As prioridades da melhoria são coerentes com os objetivos e as finalidades do Projeto Educativo do Projeto Curricular da Escola.	3,8 %	76,9 %	0%	0%	19,2 %	3,3 %
b. Existe uma desarticulação entre os resultados obtidos pela autoavaliação e os planos de ação para a melhoria.	0%	7,4 %	66,7 %	14,8 %	11,1 %	0%
c. As prioridades definidas para a melhoria estão centradas sobretudo nos resultados escolares.	0%	22,2 %	74,1 %	3,7 %	0%	0%
d. As prioridades definidas para a melhoria respondem apenas às recomendações da Avaliação Externa das Escolas.	0%	18,5 %	44,4 %	11,1 %	25,9 %	0%
e. A decisão sobre as prioridades da melhoria foi tomada exclusivamente pela Direção e pela equipa de autoavaliação.	11,1 %	14,8 %	51,9 %	3,7 %	18,5 %	0%
f. A equipa de autoavaliação lidera o processo e desenvolve dinâmicas de envolvimento dos docentes na planificação, implementação e avaliação das ações de melhoria.	11,1 %	74,1 %	7,4 %	0%	7,4 %	0%
g. A generalidade dos docentes acredita que as ações de melhoria definidas pela escola servem apenas para se mostrar que está em conformidade.	3,7 %	29,6 %	29,6 %	0%	37,0 %	0%
h. A monitorização e avaliação dos planos de ação para a melhoria têm permitido à escola reformular as estratégias de atuação.	3,7 %	70,4 %	7,4 %	0%	18,5 %	0%
i. Os atores educativos são regularmente informados acerca dos resultados dos planos de ação desenvolvidos.	11,1 %	74,1 %	7,4 %	0%	7,4 %	0%
j. Na escola a divulgação dos resultados dos planos de ação para a melhoria gerou o desenvolvimento de momentos de debate, partilha e reflexão entre todos os professores.	7,4 %	63,0 %	14,8 %	14,8 %	0%	0%

**Inferências**

Quanto ao modo como a escola tem utilizado os resultados da autoavaliação, dos 27 professores inquiridos que responderam sim, a maioria dos inquiridos (85,2%) considera que a equipa de autoavaliação lidera o processo e desenvolve dinâmicas de envolvimento dos docentes na planificação, implementação e avaliação das ações de melhoria (dado que 74,1 % concordam e 11,1% concordam totalmente), a maioria dos inquiridos (85,2%) também considera os atores educativos são regularmente informados acerca dos resultados dos planos de ação desenvolvidos (74,1% concordo e 11,1% concordo totalmente).

A maioria dos professores inquiridos (80,7%) também entende que as prioridades da melhoria são coerentes com os objetivos e as finalidades do Projeto Educativo do Projeto Curricular da Escola (dado que 76,9 % concordam e 3,8% concordam totalmente).

A maioria dos professores inquiridos (74,1%) também entende que a monitorização e avaliação dos planos de ação para a melhoria têm permitido à escola reformular as estratégias de atuação.

A maioria dos inquiridos (70,4%) também considera que a divulgação dos resultados dos planos de ação para a melhoria gerou o desenvolvimento de momentos de debate, partilha e reflexão entre todos os professores.

A maioria dos professores inquiridos (81,5%) discordam que exista uma desarticulação entre os resultados obtidos pela autoavaliação e os planos de ação para a melhoria, dado que 66,7% discordam e 14,8% discordam totalmente.

A maioria dos inquiridos (77,8%) mostra discordar que as prioridades definidas para a melhoria estão centradas sobretudo nos resultados escolares.



A maioria dos inquiridos (55,6%) mostra discordar que as prioridades definidas para a melhoria respondem apenas às recomendações da Avaliação Externa da Escola. A maioria dos inquiridos (55,6%) também discorda de que a decisão sobre as prioridades da melhoria foi tomada exclusivamente pela Direção e pela equipa de autoavaliação.

Quanto à afirmação: “A generalidade dos docentes acredita que as ações de melhoria definidas pela escola servem apenas para se mostrar que está em conformidade”, os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade dos respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração desta questão.

O apoio do consultor externo à equipa de autoavaliação no âmbito da aplicação do modelo CAF revelou-se importante nesta escola e conduziu a mesma à elaboração e implementação de planos de melhoria e à sua monitorização. De acordo com o relatório dos Planos de Melhoria, elaborado pela empresa consultora, as ações de melhoria priorizadas tiveram em contas os objetivos e as metas do Projeto Educativo da escola.

**Categoria: Conceções sobre as limitações à concretização da autoavaliação e à elaboração/implementação de planos de melhoria**

**Subcategoria: Limitações à concretização da autoavaliação**

18. Os fatores que têm impedido ou dificultado o desenvolvimento pelas escolas de práticas de autoavaliação que sejam organizadas e que se desenvolvam de uma forma contínua e regular	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não Responde
a. A ausência de recursos humanos com conhecimentos e competências no domínio da autoavaliação.	10,0 %	56,7 %	20,0 %	3,3%	10,0 %	0%
b. A inexistência de tempos comuns nos horários dos professores da equipa de autoavaliação de modo a terem disponibilidade para os trabalhos de autoavaliação.	13,3 %	43,3 %	20,0 %	0%	23,3 %	0%
c. O não reconhecimento pelos diferentes órgãos e estruturas da escola da autoavaliação como instrumento de melhoria da escola.	3,3%	16,7 %	66,7 %	0%	13,3 %	0%
d. A convicção de que a autoavaliação é útil sobretudo para dar resposta às exigências da Administração Central.	0%	33,3 %	46,7 %	3,3%	16,7 %	0%
e. A ausência de dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, concretamente os professores, no processo de autoavaliação.	0%	20,0 %	60,0 %	0%	20,0 %	0%
f. A lógica burocrática e de prestação de contas que domina as formas de trabalho entre os professores nos órgãos e estruturas da escola.	10,0 %	33,3 %	36,7 %	3,3%	16,7 %	0%
g. A falta de autonomia das escolas para tomarem decisões relativamente à implementação de algumas medidas necessárias à melhoria.	10,0 %	30,0 %	33,3 %	6,7%	20,0 %	0%
h. A inexistência de assessorias externas (ou de um “amigo crítico”) que em conjunto com os professores façam a mediação entre o conhecimento e as necessidades de (in)formação.	6,7%	20,0 %	43,3 %	10,0 %	20,0 %	0%
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto aos fatores que têm impedido ou dificultado o desenvolvimento de práticas organizadas, contínuas e regulares de autoavaliação pelas escolas a maioria dos inquiridos (66,7%) considera que a ausência de recursos humanos com conhecimentos e competências no domínio da autoavaliação é um dos fatores impeditivos ao desenvolvimento de práticas organizadas, contínuas e regulares de autoavaliação (dado que 56,7 % concordam e 10,0% concordam totalmente).</p> <p>A maioria dos professores inquiridos (56,6%) também entende que a inexistência de tempos comuns nos horários</p>						

dos professores da equipa de autoavaliação de modo a terem disponibilidade para os trabalhos de autoavaliação é um fator impeditivo.

A concordância dos inquiridos relativamente a estas afirmações vem reforçar as apreciações que constam no relatório de autoavaliação da escola no que se refere aos constrangimentos e aos fatores de sucesso do processo de avaliação interna da escola.

A equipa aponta como constrangimentos: (1) dificuldade de conciliar os horários de trabalho já definidos com horas para trabalhar a CAF; (2) seleção dos indicadores a constar nos questionários; (3) preenchimento da grelha de autoavaliação; (4) ausência de dados recolhidos e tratados (ausência de evidências).

São apontados como fatores de sucesso os seguintes: (1) Constituição da equipa composta por pais e alunos para além do PND e PD; (2) Formação dada pela consultora; (3) sessões de sensibilização junto da comunidade escolar, com vista ao preenchimento dos questionários; (4) estratégia utilizada para o preenchimento dos questionários.

A maioria dos inquiridos (66,7%) mostra discordar que o não reconhecimento pelos diferentes órgãos e estruturas da escola da autoavaliação como instrumento de melhoria da escola seja um fator impeditivo à existência de um processo contínuo e regular de autoavaliação da escola.

A maioria dos professores inquiridos (60,0%) discorda que a ausência de dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, em concreto, os professores no processo de autoavaliação seja fator impeditivo. Nesta escola as sessões de sensibilização desenvolvidas pelo consultor externo em conjunto com a equipa, quer no que se refere aos procedimentos de preenchimento dos questionários, quer na apresentação dos resultados da autoavaliação e dos planos de melhoria vieram contribuir para um maior comprometimento dos docentes perante o processo de autoavaliação. O trabalho desenvolvido no presente ano letivo pela equipa de autoavaliação no envolvimento dos professores na definição dos indicadores da Framework da prática pedagógica vem reforçar a opinião dos professores relativamente à existência na escola de dinâmicas de compromisso dos professores no processo de avaliação interna.

Os inquiridos (53,3%) discordam ainda que a inexistência de assessorias externas (ou de um “amigo crítico”) que em conjunto com os professores façam a mediação entre o conhecimento e as necessidades de (in)formação seja fator impeditivo. O que no caso desta escola se justifica pelo fato de a escola ter tido ao longo do seu processo de avaliação interna o apoio do consultor externo.

Os inquiridos (50%) também discordam de que a convicção de que a autoavaliação é útil sobretudo para dar resposta às exigências da Administração Central seja fato impeditivo.

-Quanto às afirmações: “a falta de autonomia das escolas para tomarem decisões relativamente à implementação de algumas medidas necessárias à melhoria” e “a lógica burocrática e de prestação de contas que domina as formas de trabalho entre os professores nos órgãos e estruturas da escola”. Os valores assumidos pelas respostas a proximidade das respostas “concordo”, “concordo totalmente” e “discordo”, “discordo totalmente” remetem-nos para a exploração desta questão.

#### Subcategoria: Limitações à elaboração/implementação de planos de melhoria

<b>19. As razões que têm contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e a realização de ações de melhoria</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
a. Os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a melhoria.	23,3 %	53,3 %	13,3 %	3,3 %	6,7 %	0%
b. O processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo.	0%	50,0 %	40,0 %	3,3 %	6,7 %	0%
c. A falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria.	10,0 %	26,7 %	33,3 %	6,7 %	23,3 %	0%
d. A Direção da escola e as lideranças intermédias têm tido outras prioridades.	3,3 %	20,0 %	56,7 %	3,3 %	16,7 %	0%

e. A necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola.	3,3 %	10,0 %	63,3 %	6,7 %	16,7 %	0%
f. O relatório de autoavaliação não identifica de forma clara as áreas de melhoria.	0%	10,0 %	66,7 %	10,0 %	13,3 %	0%
g. A existência de grupos de interesse no interior das estruturas da escola que têm limitado a discussão sobre as prioridades de melhoria e as acções a implementar.	3,3 %	16,7 %	43,3 %	13,3 %	23,3 %	0%
h. O processo de autoavaliação tem sido assumido sobretudo como uma exigência burocrática de prestação de contas.	3,3 %	26,7 %	46,7 %	6,7 %	16,7 %	0%
i. A ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das acções de melhoria.	3,3 %	23,3 %	46,7 %	10,0 %	16,7 %	0%

#### Inferências

Quanto aos fatores que têm contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação para a melhoria a maioria dos inquiridos (76,6%) considera que os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a melhoria (dado que 53,3 % concordam e 23,3% concordam totalmente).

Os inquiridos (50,0%) referem também que o processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo, o que tem contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e a realização de ações de melhoria. A resposta a esta questão contraria a resposta dada pelo inquiridos quanto aos fatores impeditivos de práticas organizadas contínuas e regulares de autoavaliação, em que 50% dos professores discordam da afirmação de que a convicção de que a autoavaliação é útil sobretudo para dar resposta às exigências da Administração Central seja fator impeditivo ao desenvolvimento da autoavaliação.

A maioria dos inquiridos mostra discordar (76,7%) que o relatório de autoavaliação não identifica de forma clara as áreas de melhoria. A maioria dos professores inquiridos (70,0%) discorda também de que “a necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola”. A maioria dos inquiridos (60,0%) discorda da afirmação de que a Direção da escola e as lideranças intermédias têm tido outras prioridades. Os inquiridos (56,6%) mostram discordar de que a existência de grupos de interesse no interior das estruturas da escola tenha limitado a discussão sobre as prioridades de melhoria e as ações a implementar.

A maioria dos inquiridos (56,7%) discorda também da afirmação de que a ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das ações de melhoria seja fator impeditivo ao desenvolvimento de dinâmicas que permitam a planificação e a realização de ações de melhoria. A maioria dos professores inquiridos (53,4%) mostra-se também discordante relativamente à afirmação de que o processo de autoavaliação tem sido assumido sobretudo como uma exigência burocrática de prestação de contas.

A discordância dos inquiridos relativamente a estas afirmações tem a ver com o facto de no ano letivo de 2009/2010 a escola ter apresentado à comunidade o relatório de autoavaliação elaborado pela equipa de autoavaliação, com o apoio do consultor externo, onde são identificados os pontos fortes e os aspetos a melhorar para cada um dos nove critérios do modelo CAF. Face a este relatório foi elaborado o plano de ações de melhoria tendo sido priorizadas três ações de melhoria- “Efetivar a comunicação entre a Direção e os funcionários no que diz respeito a orientações, procedimentos e tarefas”; “Divulgação de Informação”; “Recolha e tratamento de dados”. Para cada uma destas ações de melhoria foi criada uma equipa operacional e designado um coordenador da ação. As ações tiveram o seu início em Dezembro de 2010 e a sua conclusão em Julho de 2011. Ao longo do processo de implementação da melhoria foram desenvolvidos mecanismos de monitorização pela equipa de autoavaliação – o consultor externo efetuou o acompanhamento deste processo. Em Outubro de 2011 a equipa apresentou em reunião geral de professores os resultados do plano de melhoria e o seu plano de ação para a construção e implementação de uma Framework da prática pedagógica- fase seguinte do processo de autoavaliação.

Quanto à afirmação:

-A falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria é um fator impeditivo das dinâmicas necessárias à melhoria.

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” “concordo”; “concordo totalmente”; e “discordo”(53,3%) remetem-nos para a exploração destas questões,, ademais que no caso concreto da escola a apresentação pela equipa do relatório de autoavaliação não gerou dinâmicas de elaboração de planos de melhoria.

### Categoria: Conceções sobre a importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

#### Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

30- A Avaliação Externa das Escolas (AEE) desenvolvida pela IGE, desde 2007, é um processo que .....	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não Responde
a. Permite à administração central ter um conhecimento real do sistema educativo.	6,9%	27,6 %	34,5 %	6,9%	24,1 %	3,3%
b. Permite à administração central comparar as escolas.	3,4%	69,0 %	13,8 %	0%	13,8 %	3,3%
c. Permite a melhoria do funcionamento das escolas.	3,6%	46,4 %	25,0 %	3,6%	21,4 %	6,7%
d. Permite à comunidade local comparar as escolas.	3,4%	48,3 %	34,5 %	3,4%	10,3 %	3,3%
e. Permite aumentar a confiança dos pais na escola.	6,9%	27,6 %	37,9 %	3,4%	24,1 %	3,3%
f. Consome recursos e produz poucos resultados.	10,3 %	31,0 %	34,5 %	6,9%	17,2 %	3,3%
g. Induz as escolas a desenvolverem processos de autoavaliação.	10,3 %	72,4 %	6,9%	0%	10,3 %	3,3%
h. Ajuda as escolas na melhoria das práticas.	3,4%	51,7 %	20,7 %	0%	24,1 %	3,3%
i. Promove a reflexão entre os atores educativos.	3,6%	60,7 %	14,3 %	0%	21,4 %	6,7%
j. Fomenta a concorrência entre as escolas.	3,4%	34,5 %	41,4 %	0%	20,7 %	3,3%
k. Permite melhorar os resultados dos alunos.	6,9%	27,6 %	41,4 %	3,4%	20,7 %	0%
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à finalidade da Avaliação Externa da Escola a maioria dos inquiridos (82,7%) consideram que a Avaliação Externa da Escola é um processo que induz as escolas a desenvolver processos de autoavaliação (dado que 72,4 % concordam e 10,3% concordam totalmente). A maioria dos professores inquiridos (72,4%) considera também que a AEE permite à administração central comparar as escolas. A maioria dos inquiridos (64,3%) considera que a AEE é um processo que promove a reflexão entre os atores educativos. A maioria dos inquiridos (55,1%) considera ainda que a AEE ajuda as escolas na melhoria das práticas.</p> <p>Na opinião de 51,7% dos inquiridos a AEE é um processo que permite à comunidade local comparar as escolas. Sendo que para 50% dos inquiridos a AEE permite a melhoria do funcionamento da escola.</p> <p>Quanto às afirmações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite à administração central ter um conhecimento real do sistema educativo</li> <li>- Permite aumentar a confiança dos pais na escola</li> <li>- Consome recursos e produz poucos resultados.</li> <li>-Fomenta a concorrência entre as escolas.</li> </ul>						

- Permite melhorar os resultados dos alunos.

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade das respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração destas questões, pois a concordância com as mesmas poderá remeter-nos para uma perspectiva da AEE como uma avaliação para o mercado e de uma avaliação para a eficácia, no sentido da melhoria dos resultados escolares.

O facto da maioria dos inquiridos (82,7%) considerar que a Avaliação Externa da Escola é um processo que induz as escolas a desenvolver processos de autoavaliação, poderá conduzir-nos a duas interpretações: (1) que os professores entendem que a AEE é um processo que tem induzido as escolas a decidir sobre o seu processo de autoavaliação e a refletir sobre as práticas no sentido da melhoria do desempenho ou (2) que os professores entendem que AEE induz as escolas a desenvolver processos de autoavaliação através de um processo mimético, no sentido da conformidade categórica de modo a responder a pressão do meio institucional. A confirmar-se esta ultima situação, a pressão da IGE como agente de institucionalização tem como consequência que algumas crenças sobre a autoavaliação podem ter sido integradas na cultura organizacional como construções sociais, e as práticas de autoavaliação podem ter sido integradas na estrutura organizacional da escola por terem sido assumidas como a forma correta de fazer as coisas, transformando-se em rituais legitimadores da organização escolar.

#### Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

<b>26- A escola deve dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE</b>	Os 30 participantes (100%) consideram a escola deve dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE (Moda= Sim (100%)).
<b>Inferências</b>	
Será importante explorar as razões pelas quais os professores entendem que a escola deve dar resposta aos pontos fracos apontados pela AEE, pois sendo a IGE um agente do meio institucional, o programa de AEE poderá ser entendido pelos professores como um “mito racional” ao qual a escola, em conformidade com o meio institucional, deve dar resposta de modo a garantir a sua legitimidade e sobrevivência. O programa de AEE e a necessidade de resposta pela escola a esse programa resultam da construção social que os professores integraram na sua cultura, face ao papel da IGE, enquanto agente do meio institucional.	

#### Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

27- Quais as razões que devem levar a escola a dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE		
1ª	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais	32,1%
	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	28,6%
	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	17,9%
	A escola poderá melhorar o desempenho dos professores	14,3%
	Na próxima avaliação externa a escola terá a possibilidade de ter uma melhor avaliação	7,1%
2ª	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	40,7%
	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	22,2%
	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais.	14,8%
	A escola poderá melhorar o desempenho dos professores.	11,1%
	Na próxima avaliação externa a escola terá a possibilidade de ter uma melhor avaliação.	7,4%
	A escola poderá melhorar a sua imagem junto da comunidade local.	3,7%

3ª	A escola poderá melhorar o desempenho dos professores.	30,8%
	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais.	19,2%
	Na próxima avaliação externa a escola terá a possibilidade de ter uma melhor avaliação	15,4%
	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	11,5%
	A escola poderá melhorar a sua imagem junto da comunidade local.	11,5%
	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	11,5%
<b>Inferências</b>		
<p>Quanto aos motivos pelos quais a escola deve dar resposta os inquiridos apontam em primeiro lugar para a melhoria dos procedimentos organizacionais (32,1%); como segunda prioridade destacam a melhoria das aprendizagens dos alunos (40,7%) e por último a melhoria do desempenho dos professores. (30,8%).</p> <p>1ª razão-(Moda= “melhoria dos procedimentos organizacionais” (32,1%)).</p> <p>2ª razão(Moda= “melhoria das aprendizagens dos alunos” (40,7%)).</p> <p>3ª razão ( Moda= “melhoria do desempenho dos professores” (30,8%)).</p>		

**Categoria: Conceções sobre o desenvolvimento do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

**Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

<b>20- Participação direta no processo de AEE</b>	Dos 30 participantes, 15 participantes (50,0%) participaram diretamente no processo de AEE e 15 (50,0%) não participaram
<b>Inferências</b>	
<p>Nos critérios de constituição da nossa amostra procurámos por um lado inquirir professores que atualmente desempenham cargos nos órgãos e estruturas da escola, e que face às suas responsabilidades poderão ter tido um maior envolvimento na tomada de decisão acerca dos processos de avaliação interna e externa da escola. Por outro lado procurámos também inquirir os professores que tivessem um maior conhecimento do processo de avaliação externa, pelo que na constituição da amostra se teve em conta os professores que participaram de forma direta nesse processo e professores que face às funções que exercem poderão ter um conhecimento mais profundo do processo de autoavaliação desenvolvido pela escola.</p>	

**Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas**

<b>21-Condição de participação no processo de AEE</b>	Nº elementos
Sessão de apresentação da Escola pela Direção	4
Entrevistado como elemento da equipa de autoavaliação	2
Painel com docentes.	3
Painel com coordenadores de Departamento e de outras estruturas de coordenação e supervisão pedagógica	4
Painel com o Conselho Geral.	4
Painel com Direção	0
Painel com Diretores de Turma e respetivos Coordenadores.	2
<b>Inferências</b>	
<p>Nesta escola a Direção atual tomou posse no presente ano letivo pelo que a Diretora não tem conhecimento direto do processo de avaliação externa da escola uma vez</p>	

que apenas no presente ano letivo chegou à escola. Dos anteriores elementos da Direção não foi possível obtermos informação dada a sua ausência da escola. A equipa de autoavaliação atual apenas começou a desenvolver o seu trabalho após a avaliação externa, pelo que os elementos que responderam ter participado na avaliação externa com elementos da equipa de autoavaliação não fazem atualmente parte da equipa.	
---	--

**Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

22- Como decorreu o processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) na sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
a. A decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola.	0%	25,9 %	29,6 %	3,7 %	40,7 %	6,7 %
b. Os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE.	0%	48,1 %	14,8 %	3,7 %	33,3 %	6,7 %
c. Na escola o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis.	0%	44,4 %	25,9 %	0%	29,6 %	6,7 %
d. A elaboração do documento de apresentação da escola a entregar previamente á equipa da AEE constituiu uma oportunidade de diálogo e reflexão entre os atores educativos.	3,7 %	29,6 %	25,9 %	3,7 %	37,0 %	6,7 %

**Inferências**

Quanto ao envolvimento dos atores, nomeadamente dos professores, no processo de AEE os valores assumidos pelas respostas dos 30 participantes não nos permitem tirar conclusões no que respeita às afirmações :

“A decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola”;

“Os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE”.

“Na escola o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis.

“A elaboração do documento de apresentação da escola a entregar previamente á equipa da AEE constituiu uma oportunidade de diálogo e reflexão entre os atores educativos.”

Os valores assumidos pelas respostas remetem-nos para exploração das seguintes questões: (1) Como foi decidida a participação da escola na AEE? Por iniciativa própria ou a convite da IGE? (2) Como foram envolvidos os diferentes atores no processo de AEE? Como foram selecionados os elementos envolvidos nos diversos painéis? Que processos de discussão se desenvolveram nos diversos órgãos e estruturas?

**Subcategoria: Visita da equipa de Avaliação Externa**

22- Como decorreu o processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) na sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
e. A participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola.	3,7 %	14,8 %	37,0 %	3,7 %	40,7 %	6,7 %

f.	A realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores educativos.	0%	44,4 %	3,7 %	3,7 %	48,1 %	6,7 %
g.	Os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola.	0%	11,1 %	33,3 %	3,7 %	51,9 %	6,7 %
h.	Nos diversos painéis alguns professores alteraram o seu comportamento habitual de modo a dar uma boa imagem de si, enquanto profissionais.	7,4 %	3,7 %	29,6 %	7,4 %	51,9 %	6,7 %
i.	O tempo para realização da visita da equipa de avaliação externa foi suficiente para a identificação e constatação dos pontos fortes e fracos da escola.	0%	22,2 %	18,5 %	0%	59,3 %	6,7 %
j.	Os domínios/fatores que foram objeto de avaliação pelo programa de AEE permitiram conhecer os processos de trabalho realizados pela escola e os resultados obtidos.	0%	33,3 %	25,9 %	0%	40,7 %	6,7 %
<b>Inferências</b>							
<p>Quanto à visita da equipa da AEE os valores assumidos pelas respostas dos 30 participantes não nos permitem tirar conclusões no que respeita à totalidade das afirmações.</p> <p>Daí que seja importante explorarmos no que se refere à atuação da equipa da AEE (1) se os atores têm a perceção da atuação da equipa como verificadora da conformidade legal e normativa, numa perspetiva de prestação de contas – o que poderá resultar da construção social que os professores integraram na sua cultura relativamente ao papel da IGE em que a função inspetiva foi integrada como um mito racional; ou (2) se os atores têm uma conceção da atuação da equipa com uma atitude formativa</p>							

#### Categoria: Concepções sobre os resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

##### Subcategoria: Apropriação pelos atores educativos dos resultados da AEE

<b>23- Conhecimento do conteúdo do relatório de AEE da escola</b>	Dos 30 participantes, 19 participantes (63,3%) respondem conhecer o conteúdo do relatório de AEE da escola e 11 participantes (36,7%) respondem não conhecer (Moda= Sim (63,3%)).
<b>Inferências</b>	
Dos 15 participantes nos painéis da AEE, 12 participantes respondem conhecer o conteúdo do relatório de AEE da escola e 3 participantes respondem não conhecer.	

##### Subcategoria: Apropriação pelos atores educativos dos resultados AEE

<b>24- Órgãos ou estruturas da escola onde teve a possibilidade de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de AEE</b>	Dos 30 participantes apenas 18 referem os órgãos ou estruturas da escola em que tiveram a possibilidade de participar na análise, discussão e reflexão sobre os resultados e apreciações da AEE. Dos 18 participantes, 10 (55,6%) referem ter tido possibilidade nos “Departamentos Curriculares” de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de AEE; 5 (27,8%) no Conselho Pedagógico; e 2 (11,1%) nos Conselhos de Turma. Um dos inquiridos (5,6%) refere que não houve discussão dos resultados da AEE.
<b>Inferências</b>	



**Subcategoria: Resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

<b>25-Como avalia os resultados e as apreciações que constam no relatório da Avaliação Externa da sua escola</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não responde</b>
y. A escola reviu-se na imagem que o relatório apresentou dela.	0%	36,8 %	52,6 %	0%	10,5 %	0%
a. Os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola.	0%	78,9 %	15,8 %	0%	5,3 %	0%
b. Os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola.	0%	68,4 %	26,3 %	0%	5,3 %	0%
c. Se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes.	0%	5,3 %	36,8 %	5,3 %	52,6 %	0%
d. As apreciações feitas à escola nos diversos domínios tiveram impacto positivo na vida da escola.	5,3 %	36,8 %	31,6 %	0%	26,3 %	0%
e. A identificação dos pontos fortes e fracos permitiu-lhe construir um plano de ação conducente à melhoria do seu desempenho.	5,3 %	73,7 %	10,5 %	5,3 %	5,3 %	0%
f. A escola valorizou as apreciações feitas no relatório.	0%	68,4 %	15,8 %	0%	15,8 %	0%
g. O relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal.	0%	10,5 %	84,2 %	0%	5,3 %	0%
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à opinião dos 19 inquiridos que responderam conhecer os relatório da AEE, a maioria dos professores inquiridos (79,0%) considera que a identificação dos pontos fortes e fracos permitiu à escola construir um plano de ação conducente à melhoria do seu desempenho.</p> <p>Na opinião da maioria dos inquiridos (78,9%) os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola. A maioria dos professores inquiridos (68,4%) também considera que os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola e que a escola valorizou as apreciações feitas no relatório.</p> <p>A maioria dos inquiridos (84,2%) mostra discordar que o relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal.</p> <p>A maioria dos inquiridos (52,6%) mostra discordância relativamente ao facto da escola se ter revisto na imagem que o relatório apresentou dela.</p> <p>Quanto às afirmações: “se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes “ e “as apreciações feitas à escola nos diversos domínios tiveram impacto positivo na vida da escola”, os valores assumidos pelas respostas “concordo totalmente” (13,6%) “concordo” (22,7%), “discordo” (22,7%) e “sem opinião” (40,9%) não nos permitem tirar conclusões relativamente aos significados atribuídos pelos inquiridos. Quando efetuamos a análise das respostas dadas pelos professores envolvidos na AEE à afirmação “se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes” verificamos a sua discordância (58,3%).</p> <p>Será importante explorarmos a afirmação “as apreciações feitas à escola nos diversos domínios tiveram impacto positivo na vida da escola”, nomeadamente, no sentido de verificarmos quais as mudanças preconizadas pela escola em consequência dos resultados apresentados no relatório da AEE .</p>						

**Categoria: Conceções sobre a influência do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) no processo de autoavaliação**

**Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) na conceção e implementação do processo de autoavaliação**

28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
a. A AEE criou níveis mais elevados de exigência em relação ao processo de autoavaliação da escola.	3,3 %	40,0 %	20,0 %	0%	36,7 %	0%
b. A AEE induziu a escola a desenvolver práticas de autoavaliação de modo mais regular.	3,3 %	56,7 %	10,0 %	0%	30,0 %	0%
c. A equipa de autoavaliação da escola passou a recolher e a produzir informação de uma forma mais organizada.	3,4 %	55,2 %	13,8 %	0%	27,6 %	0%
d. O processo de autoavaliação da escola passou a ser visto como um instrumento necessário para a planificação e implementação, de ações para a melhoria da escola.	6,9 %	62,1 %	17,2 %	0%	13,8 %	0%
e. A AEE não teve qualquer influência sobre o modo como a escola tem desenvolvido o seu processo de autoavaliação	0%	20,7 %	48,3 %	3,4 %	27,6 %	3,3 %
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à influência da AEE na conceção e implementação do processo de autoavaliação na escola, a maioria dos professores inquiridos (69,0%) considera que o processo de autoavaliação da escola passou a ser visto como um instrumento necessário para a planificação e implementação, de ações para a melhoria da escola.</p> <p>A maioria dos inquiridos (60,0%) considera também que a AEE induziu a escola a desenvolver práticas de autoavaliação de modo mais regular.</p> <p>Na opinião da maioria dos inquiridos (58,6%) a equipa de autoavaliação da escola passou a recolher e a produzir informação de uma forma mais organizada.</p> <p>A maioria dos inquiridos (51,8%) mostra discordar que a AEE não teve qualquer influência sobre o modo como a escola tem desenvolvido o seu processo de autoavaliação.</p> <p>Quanto à afirmação: “A AEE criou níveis mais elevados de exigência em relação ao processo de autoavaliação” os valores obtidos pelas respostas “sem opinião”, “concordo” e “discordo” não nos permitem tirar conclusões. O facto de nesta escola o processo de autoavaliação se efetuar com base no modelo CAF e com o apoio do consultor externo pode explicar as respostas obtidas à afirmação, todavia será importante explorar esta afirmação.</p> <p>O relatório da AEE aponta como pontos fracos ao nível do fator autoavaliação:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Equipa de autoavaliação em fase embrionária no exercício das suas funções;</li> <li>(2) A divulgação dos resultados das análises efetuadas pelos Conselhos de Turma, Departamentos e Grupos apenas são apresentadas aos membros dos órgãos de gestão intermédia, não chegando à generalidade da comunidade;</li> <li>(3) Tratamento incompleto e parcial dos dados recolhidos, o que coloca em causa o grau de sistematicidade e fiabilidade dos resultados obtidos;</li> <li>(4) A definição de planos de melhoria teve como foco as competências dos órgãos da escola</li> <li>(5) Não foram identificadas formas de monitorização dos planos de melhoria</li> </ol> <p>O relatório da AEE aponta como pontos fortes ao nível do fator autoavaliação:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) A escola reconhece as fragilidades do processo e procura o aperfeiçoamento dos aspetos menos conseguidos do seu processo de autoavaliação</li> <li>(2) Constituição de uma nova equipa de avaliação interna que se encontra na fase de definição de indicadores para aplicação do modelo CAF</li> </ol>						

**Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) na concepção do quadro de referência da autoavaliação**

28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
f. A AEE veio ajudar a equipa a definir/clarificar quais as áreas/dimensões de autoavaliação da escola.	3,3 %	60,0 %	13,3 %	0%	23,3 %	0%
g. Os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no processo de autoavaliação.	3,4 %	24,1 %	37,9 %	6,9 %	27,6 %	3,3 %
h. A AEE veio incitar a escola a desenvolver o seu processo de autoavaliação na lógica do que é pedido pela avaliação externa e a não ter em conta os reais problemas da escola.	0%	27,6 %	48,3 %	3,4 %	20,7 %	3,3 %
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à influência da AEE na concepção do quadro de referência da autoavaliação na escola, a maioria dos professores inquiridos (63,3%) considera que a AEE veio ajudar a equipa a definir/clarificar quais as áreas/dimensões de autoavaliação da escola. É importante explorar esta questão, nomeadamente através da obtenção da informação sobre quais os indicadores que os diferentes critérios da CAF abordam e se na definição desses indicadores existiu a preocupação com a correspondência ao modelo da AEE – de notar que no relatório da autoavaliação elaborado pelo consultor externo existe um esquema que destaca a correspondência entre os 9 critérios da CAF e os 5 domínios dos modelo da AEE.</p> <p>A maioria dos inquiridos mostra discordar (51,7%) que a AEE veio incitar a escola a desenvolver o seu processo de autoavaliação na lógica do que é pedido pela avaliação externa e a não ter em conta os reais problemas da escola. O que poderá significar que os professores rejeitam que autoavaliação assuma uma perspetiva de uma avaliação para o relatório (prestação de contas).</p> <p>Quanto à afirmação “os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no processo de autoavaliação” Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração desta questão.</p>						

**Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) na envolvimento dos atores no processo de autoavaliação**

28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
i. Os órgãos da escola (Conselho Pedagógico e Conselho Geral) e as estruturas da escola passaram a discutir e refletir de uma forma mais sistemática sobre os resultados da autoavaliação.	3,4 %	34,5 %	31,0 %	0%	31,0 %	3,3 %
j. As estruturas da escola (departamentos, conselhos de turma, conselhos de direção de turma...) passaram a envolver-se de forma mais ativa no processo de autoavaliação.	6,9 %	48,3 %	31,0 %	0%	13,8 %	3,3 %
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à influência da AEE no envolvimento dos professores no processo de autoavaliação, a maioria dos professores inquiridos (55,2%) considera que as estruturas da escola (departamentos, conselhos de turma, conselhos de direção de turma...) passaram a envolver-se de forma mais ativa no processo de autoavaliação.</p> <p>Quanto à afirmação “os órgãos da escola (Conselho Pedagógico e Conselho Geral) e as estruturas da escola passaram a discutir e refletir de uma forma mais sistemática sobre os resultados da autoavaliação”, os valores</p>						

assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração da mesma.

Das observações que efetuámos (reunião geral de professores e reunião de departamento) para divulgação dos resultados dos planos de melhoria e definição dos indicadores da “Framework da prática pedagógica” pudemos constatar o envolvimento das estruturas no processo de autoavaliação.

**Categoria: Conceções sobre as mudanças organizacionais e pedagógicas em consequência do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

**Subcategoria: Efeitos da Avaliação Externa das Escolas (AEE) nas práticas organizacionais**

<b>29.Qual a natureza das mudanças organizacionais resultantes do processo de AEE?</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não responde</b>
a. Os documentos orientadores da escola (Projeto Educativo, Projeto Curricular de Escola e Projetos Curriculares de Turma) foram alterados em função das apreciações constantes no relatório da AEE.	0%	46,4 %	28,6 %	3,6 %	21,4 %	6,7 %
b. A AEE contribuiu para o desenvolvimento de novas dinâmicas de trabalho colaborativo entre os professores.	0%	25,0 %	50,0 %	3,6 %	21,4 %	6,7 %
c. A AEE induziu a escola a definir metas e indicadores que lhe permitem avaliar o seu trabalho.	0%	60,7 %	3,6 %	0%	35,7 %	6,7 %
d. A escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola.	0%	35,7 %	28,6 %	3,6 %	32,1 %	6,7 %
e. A Direção da escola passou a exercer uma vigilância mais autoritária sobre o trabalho dos professores com vista à obtenção de melhores resultados.	0%	10,7 %	53,6 %	14,3 %	21,4 %	6,7 %
f. A escola melhorou as suas políticas de distribuição do serviço docente.	0%	10,7 %	53,6 %	7,1 %	28,6 %	6,7 %
g. A AEE contribuiu para a promoção da imagem da escola junto da comunidade.	0%	28,6 %	35,7 %	3,6 %	32,1 %	6,7 %
h. A escola melhorou as suas políticas de constituição de turmas.	0%	3,6 %	50,0 %	7,1 %	39,3 %	6,7 %

**Inferências**

Quanto à natureza das mudanças organizacionais resultantes do processo de AEE, a maioria dos professores inquiridos (60,7%) considera que a AEE induziu a escola a definir metas e indicadores que lhe permitem avaliar o seu trabalho. De notar que o relatório da AEE não é conclusivo quanto à existência de objetivos e metas claras para a escola. Será importante explorarmos esta questão.

A maioria dos inquiridos (67,9%) mostra discordar que a Direção da escola passou a exercer uma vigilância mais autoritária sobre o trabalho dos professores com vista à obtenção de melhores resultados. Na opinião da maioria dos inquiridos (60,7%) não se verificou na escola mudanças a nível das políticas de distribuição do serviço docente. Também ao nível das políticas de constituição de turmas a maioria dos inquiridos (57,1%) mostra a sua discordância relativamente a que estas tenham melhorado. A maioria dos professores inquiridos (53,6%) mostra também discordar de que a AEE tenha contribuído para o desenvolvimento de novas dinâmicas de trabalho colaborativo entre os professores.

Quanto às afirmações:

- Os documentos orientadores da escola (Projeto Educativo, Projeto Curricular de Escola e Projetos Curriculares de Turma) foram alterados em função das apreciações constantes no relatório da AEE.

- A escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola.

- A AEE contribuiu para a promoção da imagem da escola junto da comunidade.

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” não nos permitem tirar conclusões quanto à concordância ou discordância dos inquiridos, o que nos remete para a exploração destas questões.

O relatório da AEE aponta como pontos fracos ao nível do domínio Organização e Gestão Escolar e Liderança:

- (1) Inexistência de um Projeto Curricular de Escola e PEE em reformulação impedem a escola de encontrar respostas para os seus problemas
- (2) Inexistência de procedimentos de monitorização que permitam avaliar o impacto do investimento em recursos humanos e materiais nos resultados escolares
- (3) Inexistência de tempos comuns para potenciar a articulação entre docentes, designadamente a nível de horas de tutoria e de aulas de apoio
- (4) Inexistência de medidas de apoio e acompanhamento à melhoria das dificuldades de desempenho profissional do pessoal docente e não docente
- (5) Participação dos pais restringe-se aos órgãos da escola onde têm representação.
- (6) Dificuldades a nível de igualdades de oportunidades por parte dos alunos com necessidade educativas especiais
- (7) Não é conclusiva a existência de objetivos e metas claras para a escola
- (8) Fraca liderança do Conselho Executivo, a liderança pedagógica está centrada no Conselho Pedagógico e nos Grupos Disciplinares
- (9) Não houve um ajustamento da oferta formativa face à escassez de algumas categorias profissionais na região
- (10) Dificuldades no exercício efetivo das lideranças intermédias, nomeadamente, ao nível das coordenações de Departamento;
- (11) A Direção Executiva não promove formas de articulação entre os diferentes órgãos;
- (12) Deficiente circulação interna e externa da informação
- (13) Inexistência de formas de articulação com outras escolas da zona

O relatório da AEE aponta como pontos fortes ao nível do domínio Organização e Gestão Escolar e Liderança:

- (1) O Conselho Pedagógico é o órgão impulsionador de dinâmicas que permitem criar linhas orientadoras e estratégias a serem analisadas e discutidas pelas restantes estruturas
- (2) Existência de planeamento ao nível das diferentes estruturas da escola.
- (3) A continuidade pedagógica como critério de distribuição do serviço docente;
- (4) Conhecimento das competências profissionais do pessoal docente e não docente
- (5) Adequação das instalações espaços e equipamentos às necessidades da escola.
- (6) Existência de parcerias com entidades externas promotoras de inclusão (Autarquia, Empresas e Centro de Formação do Instituto de Emprego e Formação profissional para a formação em contexto de trabalho)
- (7) Diversificação da oferta formativa
- (8) O Conselho Pedagógico tem conhecimento da sua área de ação de modo a melhorar a aprendizagem dos alunos
- (9) Pessoal docente e não docente estável, motivado e com conhecimento da sua área de ação
- (10) Abertura ao desenvolvimento de iniciativas inovadoras com repercussão na aprendizagem dos alunos (plataforma Moodle, sistema integrado de gestão de dados)
- (11) Parcerias com diversas entidades visando a formação em contexto de trabalho dos alunos Cursos Tecnológicos e Profissionais
- (12) Envolvimento em projetos de iniciativa local e nacional (Ciência Viva, Rede Bibliotecas, Robótica)

**Subcategoria: Efeitos da Avaliação Externa das Escolas (AEE) nas práticas pedagógicas e curriculares**

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
i. A AEE induziu os professores a refletirem de forma mais sistematizada sobre as práticas de sala de aula no sentido da melhoria das mesmas.	0%	39,3 %	39,3 %	3,6 %	17,9 %	6,7 %
j. A AEE conseguiu induzir a escola a criar mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas ao nível de sala de aula.	0%	14,3 %	53,6 %	3,6 %	28,6 %	6,7 %
k. A AEE contribuiu para a melhoria dos procedimentos a nível da avaliação dos alunos e do acompanhamento dos seus resultados.	0%	28,6 %	39,3 %	3,6 %	28,6 %	6,7 %
l. A AEE induziu a escola a criar mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino.	0%	35,7 %	35,7 %	3,6 %	25,0 %	6,7 %
m. Os resultados escolares passaram a ter maior centralidade no debate interno.	0%	17,9 %	57,1 %	3,6 %	21,4 %	6,7 %
n. A AEE contribuiu para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.	0%	21,4 %	42,9 %	7,1 %	28,6 %	6,7 %

**Inferências**

Quanto à natureza das mudanças pedagógicas e curriculares resultantes do processo de AEE, a maioria dos professores inquiridos (60,7%) discorda da afirmação de que os resultados escolares passaram a ter maior centralidade no debate interno. A maioria dos inquiridos (57,2%) discorda também de que a AEE conseguiu induzir a escola a criar mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas ao nível de sala de aula. Os professores inquiridos (50%) mostram-se também discordantes relativamente à afirmação de que a AEE contribuiu para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.

Quanto às afirmações:

- A AEE induziu os professores a refletirem de forma mais sistematizada sobre as práticas de sala de aula no sentido da melhoria das mesmas;
- A AEE contribuiu para a melhoria dos procedimentos a nível da avaliação dos alunos e do acompanhamento dos seus resultados;
- A AEE induziu a escola a criar mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino.

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” não nos permitem tirar conclusões quanto à concordância ou discordância dos inquiridos, o que nos remete para a exploração destas questões.

O relatório da AEE aponta como pontos fracos ao nível do domínio Prestação de Serviço Educativo:

- (1) Inexistência de alguns documentos estruturantes o que compromete a definição de metas e objetivos comuns, a avaliação de processos e resultados e a elaboração conjunta de planos de melhoria pelas estruturas de coordenação e supervisão;
- (2) A organização em Departamentos não provocou alterações nas formas de articulação entre os docentes inter e intra departamento;
- (3) Existência de formas ténues e de carácter informal de articulação entre o professor titular, o professor de apoio e o professor de ensino especial;
- (4) Inexistência de articulação com outras escolas da área geográfica no sentido de assegurar a sequencialidade das aprendizagens na transição entre anos e ciclos;
- (5) Inexistência de ações de supervisão interna da prática letiva dos professores;
- (6) Existência de fragilidades nas formas de atuação dos Coordenadores de Departamento a nível do acompanhamento e supervisão da prática letiva (dificuldade na consciencialização do seu papel);

- (7) Dificuldade em gerir os tempos escolares para articulação entre o professor titular e o professor de apoio, no âmbito das medidas de apoio educativo implementadas.

O relatório da AEE aponta como pontos fortes ao nível do domínio Prestação de Serviço Educativo:

- (1) O Conselho Pedagógico procede à identificação de dificuldades quer ao nível dos processos, quer ao nível dos resultados;
- (2) O Conselho Pedagógico procede à elaboração de recomendações aos Departamentos;
- (3) Continuidade pedagógica permite que os docentes acompanhem os alunos nos dois níveis de ensino;
- (4) Existência de práticas de planificação em grupo de docentes da mesma disciplina, ou do mesmo ano;
- (5) Existência de práticas de monitorização da aplicação dos critérios de avaliação pelos Departamentos;
- (6) Utilização de instrumentos de avaliação comuns à mesma disciplina nos anos em que há exames nacionais;
- (7) Elaboração de matrizes comuns para os instrumentos de avaliação;
- (8) Existência de medidas de apoio educativo implementadas para os alunos com dificuldades de aprendizagem;
- (9) Existência de diversificação das ofertas educativas;
- (10) Investimento no ensino experimental das ciências como estratégia de aprendizagem.

Respostas Abertas	
Inquirido 08	<p><b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação:</p> <p><b>Resposta:</b> -Questionários, participação em debates/troca de ideias em departamento e/ou grupo.</p> <p><b>Questão 30</b> – “Consome tempo e produz poucos resultados”</p> <p><b>Comentário:</b> De facto o processo de avaliação (seja interna ou externa) é excessivamente complexo, longo (extremamente longo) no tempo, pesado e por vezes burocrático. Não sei se o consumo de tempo e energia dos processos de avaliação compensa os resultados obtidos. Por outro lado, até agora têm-se centrado mais na parte organizativa que na pedagógica. Julgo que os modelos aplicados são extremamente complexos e que se obteriam melhores resultados com modelos bem mais simplificados.</p>
Inquirido 17	<p><b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação:</p> <p><b>Resposta:</b> -Análise do sucesso das turmas com o cargo de coordenadora de DTs</p>
Inquirido 21	<p><b>Questão 30 –Comentário:</b> Nos anos de 2006/2007 a 2010/2011 estive na escola a tempo limitado pelo que as dinâmicas internas me são estranhas.</p>
Inquirido 22	<p><b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação:</p> <p><b>Resposta:</b> -responder a inquéritos CAF on line.</p>
Inquirido 23	<p><b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação:</p> <p><b>Resposta:</b> -Preenchendo inquéritos quando solicitada; ajudando na coordenação e aplicação do inquérito OTES aos alunos (Observatório Trajeto Ensino Secundário).</p>
Inquirido 24	<p><b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação:</p> <p><b>Resposta:</b> Numa ação de melhoria “Efetivar a comunicação entre a direção e os funcionários”</p>
Inquirido 27	<p><b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação:</p> <p><b>Resposta:</b> Através de reuniões e reflexões conjuntas</p>
<b>Inferências</b>	

## **APÊNDICE AH**

**Escola ES1 – Exemplo de nota de campo de uma observação não participante**



**NOTAS DE CAMPO DE OBSERVAÇÃO DE REUNIÕES**

**Identificação da reunião :** Sessão promovida pela equipa de autoavaliação com os diversos departamentos da escola

**Data:** 18/04/2012    **Hora:** 15:00

**Elementos presentes:** 25 professores

**OBJETIVOS:**

-Refletir sobre os resultados do departamento resultantes da aplicação da Framework de desenvolvimento pedagógico da organização escolar..

**FATORES CONTEXTUAIS ESPECÍFICOS E A SALIENTAR:**

Os tópicos de trabalho para os quais foi solicitada a reflexão dos professores foram:

- (1) Reformular os indicadores usados e/ou indicar novos indicadores;
- (2) Identificar boas práticas;
- (3) Identificar as áreas que possam vir a ser melhoradas por via da formação (interna/externa).

A Framework incide nas práticas de sala de aula e aborda as seguintes dimensões: (1) Avaliação das aprendizagens dos alunos; (2) Relação pedagógica com os alunos; (3) Estratégias de ensino/aprendizagem dos alunos/(5) Realização das atividades letivas; (6) Recursos e instrumentos utilizados na sala de aula. Pretendia-se sobretudo que os professores refletissem sobre os resultados obtidos pelo departamento em cada dimensão/indicadores e que apontem sugestões de reformulação dos indicadores, ou novos indicadores se assim o entenderem. Face aos resultados obtidos, por cada professor relativamente à sua prática, pretendia-se também uma partilha desses resultados, no sentido de identificar boas práticas e apontar áreas que possam vir a ser melhoradas através de formação (interna ou externa).

A reunião foi conduzida pela professora A, pois a coordenadora de Departamento não teve disponibilidade para conduzir a reunião (apesar de estar na escola). Os resultados da Framework no que se refere ao Departamento apenas foram enviados à coordenadora no próprio dia da reunião. A professora A refere que apenas teve conhecimento dos resultados no início da própria reunião.

No decurso da reunião foi projetado o documento Resultados da Framework de Desenvolvimento Pedagógico do Departamento. Alguns dos professores presentes ainda não tinha conhecimento dos resultados individuais, pois a plataforma apresentava alguns problemas de acesso

### **RELATOS:**

**Professora A:** Propõe aos elementos presentes que o Departamento analise apenas os resultados do próprio departamento e não os da escola em geral, de modo a agilizar os trabalhos. A proposta foi aceite pelos presentes. Refere que está a ver os resultados dos indicadores do departamento pela primeira vez, pois apenas à hora de almoço foi informada dos mesmos.

Face ao primeiro tópico da reunião –“ Reformular os indicadores usados e/ou indicar novos indicadores”- sugere que se analise para cada dimensão os resultados dos respetivos indicadores. Refere ainda que como o grupo é grande o professor que se encontra ao seu lado irá ajudá-la tomando nota de quem quer falar, de modo a que exista ordem na discussão. Começa por destacar para a dimensão1 “ Avaliação das aprendizagens dos alunos” o primeiro indicador: “No início do ano o professor explica detalhadamente os critérios de avaliação” referindo que a média para a opinião dos alunos é 4,33 e o desvio padrão 0,79 compara com a opinião dos docentes cuja média é 4,63 e o desvio padrão 0,16.

**Professor B:** Solicita a palavra e refere que relativamente ao geral dos indicadores foi um dos casos em que os dados disponíveis na plataforma para resposta estavam errados, pois existem disciplinas que leciona e não constavam na base de dados, pelo que na sua opinião os resultados obtidos em alguns dos indicadores poderão não ser fiáveis.

**Professor C:** Refere que lhe aconteceu a mesma situação. No questionário aplicado estavam disciplinas que não leciona e as que leciona não constavam do mesmo. Para além de que tem turmas divididas por turnos em que cada turno é lecionada por si e por outra colega, pelo que não sabe se as respostas são referentes aos dois professores ou apenas a um.

**Professor D:** Solicita a palavra e refere que relativamente ao indicador 2 “O professor informa, com regularidade, os alunos dos seus níveis de desempenho”, para o qual a disparidade de opiniões dos alunos versus professores é maior, não sabe se essa disparidade não se deve à interpretação dos alunos relativamente ao significado da palavra “regularidade”. Na sua opinião deveria ser modificada essa palavra, pois não sabe se os alunos entendem que devem ser informados semanalmente ou quinzenalmente, pelo que deveriam concretizar a palavra “regularmente”.

**Professor E:** refere que a sua intervenção tem a ver com o que já foi referido anteriormente, ou seja de no questionário constarem disciplinas cujo nome é o mesmo mas que dizem respeito a níveis de ensino diferentes- CEF e 3º ciclo- pelo que não sabe se as respostas são referentes aos alunos do 3º ciclo ou dos Cefs.

**Professor F:** Salienta que na reunião ficou claro que estas irregularidades vão ser corrigidas, pelo que este tipo de situações deve ser comunicado à equipa, de modo a serem corrigidas. Sugere que em vez de efetuarem a discussão indicador a indicador deveriam discutir apenas aqueles em que existe necessidade de melhorar, ou ainda em que se deve alterar a linguagem para os alunos os compreenderem.

Alguns professores manifestam concordância com a opinião do **Professor D** relativamente à alteração do indicador em causa, nomeadamente do significado do termo “regularidade”. Gera-se discussão geral sobre se devem alterar para “semanalmente” ou “quinzenalmente”.

**Professor A:** refere que esse indicador é aquele sobre o qual se devem debruçar mais, pois é onde se verificam maiores disparidades.

**Professor G:** refere que essa alteração para “semanalmente” ou “quinzenalmente” depende muito do ritmo do professor, pois nos cursos profissionais e nos cursos regulares esses ritmos são diferentes. Nas suas disciplinas do ensino profissional informa regularmente a meio de cada módulo nomeadamente referindo “este e aquele alunos estavam chumbados; tu tens de melhorar para passar no módulo”. Refere que depende da disciplina e acha que está ao critério de cada professor.

**Professor H:** Refere que o importante é que os alunos percebam o que quer dizer a palavra “regularidade” e não se o professor faz semanalmente ou quinzenalmente. O importante é o aluno compreender a linguagem.

**Professor I:** Refere que essa informação é dada aos alunos nos momentos em que têm um elemento de avaliação- em momentos formais. Mas que os professores também fazem isso

diariamente. Salienta que quando entrega um teste de avaliação faz uma chamada de atenção para a classificação obtida pelo aluno.

**Professor J:** Refere que na sua opinião a questão não está na compreensão por parte dos alunos do termo “regularidade”, mas sim no entendimento que fazem dos termos “níveis de desempenho”.

Vários elementos sugerem que se altere “níveis de desempenho” para “os seus resultados escolares”.

**Professor I:** responde que informar sobre os resultados é diferente de informar sobre o nível de desempenho..

**Professor G:** e se forem “resultados globais”.

**Professor K:** e se for “a sua avaliação”.

Desenvolve-se alguma discussão à volta dos termos “níveis de desempenho” e “sua avaliação” com a discordância de alguns dos professores presentes no que se refere à última expressão, pois entendem que não devem aplicar os critérios de avaliação para fornecer informação aos alunos de 15 em 15 dias.

Alguns concluem que devem eliminar o indicador.

**Professor I:** refere que o indicador é importante e devem mantê-lo

**Professor J:** salienta que não lhes foi dado tempo para refletirem, pois as informações apenas hoje chegaram aos professores, pelo que é complicado propor um novo item ou mudar a linguagem dos indicadores.

**Professor H:** concorda com a opinião do **Professor J**.

**Professor I:** A própria equipa poderá fazer sugestões de alteração dos indicadores

**Professor A:** refere que é evidente que a equipa poderá fazer, mas também gostará de ouvir as sugestões. Acrescenta que também é a primeira vez que contacta com os resultados, mas parece-lhe que se deve dar uma achega.

**Professor M:** refere que este é o indicador mais baixo, pelo que poderiam propor alguma coisa.

**Professor I:** salienta que poderiam sensibilizar os alunos para o significado dos indicadores. Deveria ser o diretor de turma a fazê-lo, de modo a que quando os alunos preenchem de novo os questionários saibam o significado das palavras.

Concluem então que deve ser o diretor de turma a esclarecer os alunos  
Decidem avançar para o indicador “O professor apresenta nos instrumentos de avaliação a cotação a atribuir a cada questão/item”

**Professor A:** Refere que neste indicador como os alunos tiveram de responder para todas as disciplinas, talvez não se recordem se todos os professores o fazem. Mas o desvio padrão das opiniões dos alunos é grande. Parece-me que devem ter cuidado e estar atentos de modo a colocar as cotações.

**Professor M:** Reforça com a indicação de que o desvio padrão dos professores é de 0,14, logo existem professores cuja resposta é que não colocam.

**Professor I:** Refere que os alunos podem ter interpretado o indicador como a situação em que o professor após corrigir os testes colocam no mesmo a cotação atribuída às diversas questões.

**Professor K:** Refere que sabe existirem alguns professores que não colocam as cotações nos enunciados dos instrumentos de avaliação.

**Professor A:** volta a referir que devem ter cuidado com este indicador e que não deve de ir como comentário para a equipa, mas é um alerta para os professores do departamento.

Passam para a dimensão “Relação Pedagógica com os alunos” e para o indicador “o professor cumpre e faz cumprir as regras de funcionamento da sala de aula” salienta os valores obtidos na média e no desvio padrão dos alunos e dos professores. Face aos valores dos alunos referem que os alunos sabem que “apesar do professor impor regras eles não as cumprem e levam a vida a mexer no telemóvel”.

Não foi colocada a questão dos professores não cumprirem as regras.

Passam de imediato para o indicador “o professor esclarece as dúvidas colocadas pelos alunos” a disparidade nas opiniões dos alunos versus a dos professores é de (-) 0,30 salientam que é muito bom e não é necessário discutir.

Passam de imediato para o indicador “o professor encoraja a curiosidade e o espírito crítico dos alunos”.

**Professor A:** chama a atenção para a disparidade das opiniões dos alunos versus a dos professores (-)0,47.

**Professor C:** refere que a linguagem deste indicador também é difícil de entender pelos alunos.

Não se verifica qualquer discussão para alteração – a afirmação da colega acabou por ser um aceite como uma constatação adequada.

Passam para o indicador “Se fosse possível, no próximo ano gostaria de manter este professor”

**Professor D:** refere que este foi o seu resultado nos seus resultados individuais, pelo que questionou os alunos. Como só tem alunos de 12º ano estes responderam-lhe que não o querem no próximo ano pois não fazem intenção de permanecer na escola. Se o quisessem era sinal que tinham chumbado.

**Professor G:** acrescenta que este indicador poderá não se aplicar a alguns professores, pois existem disciplinas que são apenas anuais.

**Professor I:** refere que nessa situação os alunos escolhem a opção “não se aplica” que está no questionário.

**Professor G:** acrescenta que então os alunos devem ser esclarecidos de modo a escolherem a opção “não se aplica” nas situações em que tal se verifica. Deverá ser o diretor de turma a fazer esse esclarecimento.

Passam para a dimensão “Estratégias de ensino/aprendizagem” e para o indicador “o professor apresenta com clareza os objetivos das atividades a realizar” a disparidade das das opiniões dos alunos versus a dos professores é de (-)0,34. Referem que é muito bom e avançam.

Passam de imediato para o indicador “o professor usa uma linguagem clara na exposição da matéria” a disparidade das das opiniões dos alunos versus a dos professores é de (-)0,15. Referem que é muito bom e avançam.

Nesta ocasião o projetor desliga e não existe outra forma dos professores analisarem os dados, pois não existem cópias dos dados em formato papel. Gera-se alguma confusão. É feita a sugestão de um colega ler os valores, pois apenas faltam 5 indicadores para concluírem a análise.

**Professor I** lê o documento e refere que na dimensão “Recursos e instrumentos utilizados na sala de aula” o indicador “o professor utiliza recursos adequados às matérias dadas” está muito bom apresentando os seus valores.

Passam de imediato para o indicador “o professor utiliza diferentes recursos e instrumentos em sala de aula” são apresentados os valores das respostas dos alunos e dos professores. Cecilia e Miriam referem que a disparidade não é significativa.

Passam de seguida para a análise por dimensão e concluem que a dimensão a melhorar é a “avaliação das aprendizagens dos alunos” – nesta ocasião são poucos os docentes atentos e a opinar.

**Professor I:** refere que da ordem de trabalhos já discutiram o primeiro ponto, mas o ponto “Partilha de boas práticas” ainda não fizeram e possivelmente não podem fazer, pois nem

todos os docentes tem os seus dados. Acrescenta que se alguém tiver os seus resultados, e quiser partilhar caso se desvie do contexto apresentado, pode fazê-lo. Nesta ocasião ninguém se pronuncia.

Passam de seguida para o resultado global da escola, já apresentado na reunião geral, e começam a proceder a uma análise comparativa dos indicadores do departamento com os da escola em geral.

Gera-se uma festa pois os indicadores do departamento são todos acima dos valores da escola.

**Professor A** retoma a discussão sobre a partilha das práticas e questiona se verificaram algum indicador que necessite de ser melhorado.

Existem alguns professores que falam entre si (sem ligar à questão) e outros que não se pronunciam.

**Professor G** refere “vamos embora”.

**Professor A:** volta a referir que ao longo da reunião identificaram alguns indicadores que acham oportuno que o diretor de turma esclareça aos alunos a sua linguagem de modo a facilitar a compreensão. Conclui então que os aspetos a melhorar passam precisamente por esse esclarecimento por parte do diretor de turma (não se discute a melhoria da prática individual ou a melhoria da prática conjunta). Questiona se existe mais alguma coisa a acrescentar sobre os tópicos da ordem de trabalhos.

**Professor I:** refere que não foram apresentadas “boas práticas” porque os professores não conhecem os seus resultados individuais – afirma “como não os sabemos não podemos partilhar”.

Alguém refere que falta identificarem as áreas que possam ser melhoradas.

**Professor C:** responde que o esclarecimento da linguagem dos tópicos aos alunos é uma ação para melhorar, mas não é isso que se pretende. O que se pretende é formação.

**Professor C:** Só se for na área das tecnologias de informação que possamos ter alguma formação. Por exemplo dos quadros interativos.

**Professor D:** refere que com a utilização do quadro interativo têm de ter algum cuidado, pois tem turmas onde não tem quadro interativo e não pode ter uma prática igual à de outras turmas onde tem o quadro.

Alguém refere que houve formação na escola em quadros interativos, mas que nem todos a tiveram- como podem melhorar a prática se não tem formação.

**Professor N** coloca a questão se os resultados pessoais serão mesmo os resultados da própria pessoa, pois o indicador que teve poio resultado foi “o professor entrega os testes no prazo...” e no seu caso costuma entregar de um dia para o outro. Refere não se identificar com os resultados do indicador.

**Professor I:** responde que se deve esclarecer aos alunos a necessidade de preencherem com seriedade os indicadores do questionário.

**Professor A:** Conclui a reunião referindo que acha muito bom este tipo de discussão, mas que dado os docentes apenas terem tido acesso aos resultados da Framework no próprio dia, de modo a que pudessem refletir individualmente e de chegar a conclusões, a reunião de departamento deveria ter sido agendada apenas para a próxima semana, pois se assim fosse teriam oportunidade de opinar de uma forma mais construtiva. Salienta que é difícil chegar a uma reunião, e do simples olhar para os resultados, poderem dar sugestões à equipa que tem muito trabalho.

Questiona se todos concordam e a concordância é geral.

## **REFLEXÃO**

Da análise da observação efetuada destacamos que:

- (i) Ao longo da sessão notou-se que generalidade dos docentes não atribui credibilidade ao instrumento aplicado, o que é comprovado por alguns comentários que fomos ouvindo no decurso da reunião, nomeadamente de que a Framework não melhora o trabalho que desenvolvem com os alunos.
- (ii) A informação a dar aos alunos sobre a sua avaliação e os seus níveis de desempenho não é entendida como uma estratégia que irá permitir a regulação da aprendizagem por parte dos alunos no sentido da melhoria, mas apenas como uma informação para a compreensão/justificação da respetiva classificação
- (iii) Na discussão não se chega a admitir que de facto existem disparidades entre as opiniões dos alunos e dos professores e que então existe a necessidade de melhorar. Procuram-se sobretudo explicações para a opinião manifestada pelos alunos, centrando sobretudo essa explicação no papel do aluno e não no desempenho do professor.
- (iv) Dos colegas que se encontram ao nosso lado ouvimos o comentário de que este instrumento não ajuda em nada os seus alunos a serem melhores ou piores.



(v) Nos indicadores que têm a ver diretamente com a prática pedagógica acaba por existir uma atitude defensiva por parte dos professores face à discussão dos mesmos. Esta situação verificou-se nos indicadores: “o professor esclarece as dúvidas colocadas pelos alunos”; “o professor encoraja a curiosidade e o espírito crítico dos alunos” ; “o professor apresenta com clareza os objetivos das atividades a realizar”; “o professor usa uma linguagem clara na exposição da matéria”

***ESCOLA ES2***

## **APÊNDICE AI**

### **Escola ES2– Categorização dos dados da análise de conteúdo das entrevistas**

## Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores

### Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

#### CATEGORIA: A-Conceções sobre a Avaliação Externa das Escolas (AEE)

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>A.1 Melhoria da escola</b>	-Olhar externo que complementa o interno.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Instrumento de orientação para a melhoria dos pontos fracos.	<b>E5, E3</b>	<b>2</b>
	-Instrumento que induz a reflexão interna.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Redefinição do enfoque do processo de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de meta-avaliação do processo de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Melhoria dos resultados da escola através do conhecimento dos pontos fracos a nível das práticas de sala de aula.	<b>AL.</b>	<b>1</b>
<b>A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)</b>	-Instrumento de controlo e regulação da escola através do conselho geral.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de regulação e controlo da escola.	<b>E4, N.D.</b>	<b>2</b>
	- A pressão e o poder institucional da AEE para a implementação da autoavaliação.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de desvalorização do contexto escola.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de avaliação dos resultados ao invés dos processos.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>A.3 Concorrência entre as escolas</b>	-Instrumento ao serviço do mercado educativo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>A.4 Assegura a legitimidade social da escola</b>	-Assegura a legitimidade social da escola perante o conselho geral através da comparação com outras escolas da região.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de legitimação da ação do órgão de gestão anterior.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Instrumento que assegura a legitimação através da imagem de conformidade.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Instrumento com maior validade que a autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	-Instrumento sem efeitos ao nível das práticas de sala de aula.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	-As apreciações da AEE já tinham sido diagnosticadas pela autoavaliação.	<b>E4, E5</b>	<b>3</b>

**CATEGORIA: B-Conceções sobre a autoavaliação**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>B.1 Melhoria da escola</b>	-Instrumento de melhoria da escola ao nível do funcionamento organizacional.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de avaliação dos processos de sala de aula para melhoria dos resultados escolares.	<b>E1, AL.</b>	<b>3</b>
	-Instrumento de inovação para a melhoria da escola.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
	-Instrumento de apoio à melhoria dos pontos fracos.	<b>E3, E5, E.E.</b>	<b>3</b>
	-Instrumento para a melhoria da qualidade da aprendizagem e do ensino- no plano da atitude.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>B.2 Conhecimento da escola</b>	-Instrumento de conhecimento da escola de modo a construir os documentos estruturantes.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Instrumento facilitador da AEE através do conhecimento da escola.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de conhecimento do funcionamento dos vários setores da escola.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>B.3 Conformidade institucional</b>	-Instrumento cerimonial de ritualização da ação.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
	-Instrumento de preparação para a AEE.	<b>E1, E4, E.E.</b>	<b>3</b>
<b>B.4 Processo de responsabilização dos atores</b>	-Instrumento de responsabilização dos docentes através dos resultados escolares.	<b>E1</b>	<b>2</b>
<b>B.5 Procura de legitimidade social da escola</b>	-Instrumento de legitimação da ação organizacional através da participação de representantes dos pais na equipa.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	Processo sem efeito na atividade técnica da escola.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não se identificaram indicadores.		

**O processo de Avaliação Externa (AEE) na escola/ agrupamento****CATEGORIA: C- A decisão de participação na AEE**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>C.1 Iniciativa da decisão</b>	- Através de proposta da equipa de autoavaliação ao conselho diretivo da ocasião.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Através de candidatura da escola	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
<b>C.2 Motivos da decisão</b>	-Confrontar a visão externa com a visão interna da escola.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
	-A existência de resultados do processo de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>

<b>C.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	-Apresentação de proposta da equipa ao conselho diretivo e conselho pedagógico.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Apresentação de proposta da assembleia de escola ao conselho executivo.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Aprovação da proposta de participação pela assembleia.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>C.4 Informação prestada sobre a realização da AEE</b>	-Informação dos elementos do conselho geral acerca da necessidade de participação do nos painéis.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Conhecimento da realização da AEE através da presença da equipa inspetiva.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>

#### **CATEGORIA: D-Reação dos diferentes atores à visita da AEE**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>D.1 Atitudes dos atores intervenientes nos painéis</b>	-Valorização da imagem da escola por parte de alguns participantes nos painéis – “jogo do rato e do gato”.	<b>E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Desvalorização por parte de alguns docentes dos resultados do processo de autoavaliação.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Apresentação por parte de alguns participantes de pontos críticos já diagnosticados na autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Expetativa e nervosismo por parte dos atores intervenientes nos painéis face à novidade do processo.	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>
	-Apresentação por parte da direção anterior da discordância dos resultados do processo de autoavaliação.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Divergência entre a apresentação da escola pela direção e o relatório de apresentação elaborado pela equipa de autoavaliação – divergência de interesses.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Expetativa de mudança das condições de trabalho após a AEE.	<b>N.D.</b>	
<b>D.2 Atitudes dos restantes atores</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>D.3 Alteração de rotinas</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>D.4 Manutenção das rotinas</b>	-Normalidade no funcionamento da escola	<b>E5</b>	<b>1</b>

#### **CATEGORIA: E-Envolvimento dos diferentes atores**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>E.1 Participação dos atores</b>	-Preparação dos participantes nos painéis pela equipa de autoavaliação e conselho pedagógico.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Eventual participação de um elemento da associação de pais.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>E.2 Seleção dos participantes nos painéis</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: G-A atuação da equipa avaliativa**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>G.1 Verificação da conformidade legal e normativa</b>	-Tempo de permanência da equipa da AEE na escola não permite conhecer a realidade da escola.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Atitude de confronto de opiniões e de controlo da ação educativa por parte da equipa avaliativa.	<b>E1, E3, E4</b>	<b>3</b>
	-Verificação da conformidade em termos de funcionamento administrativo da escola.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>G.2 Valorização das opiniões dos atores e do contexto</b>	-Desvalorização dos efeitos do processo de autoavaliação no planeamento da ação educativa	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Desvalorização do trabalho desenvolvido pela equipa no processo autoavaliação.	<b>E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Falta de valorização da opinião dos atores nos diversos contextos de trabalho.	<b>N.D.</b>	
<b>G.3 Atitude formativa</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>G.4 Isenção</b>	-Débil articulação entre a direção anterior e a equipa como condicionante da classificação obtida no fator autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Falta de objetividade e rigor da equipa avaliativa na avaliação dos domínios da liderança e da organização e gestão	<b>E2, E4</b>	<b>3</b>

**Os resultados da AEE****CATEGORIA: H-Apropriação pelos atores educativos dos resultados**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>H.1 Divulgação dos resultados</b>	-Divulgação dos resultados da AEE nos departamentos e órgãos da escola.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Discussão do relatório pela assembleia de escola.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Reduzido conhecimento do relatório da AEE por parte do representante dos pais na equipa de autoavaliação.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
	-Através da internet na página da escola.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>H.2 Processos de reflexão sobre os resultados</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>H.3 Principais utilizadores dos resultados</b>	-Elaboração pela equipa de autoavaliação de documento síntese com as apreciações da avaliação externa e interna.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Utilização pela direção atual e coordenadores de departamentos na construção dos documentos estruturantes.	<b>E1, E4</b>	<b>3</b>

**CATEGORIA: I- O relatório da AEE**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes</b>	-Os resultados da AEE valorizam bastante a direção anterior ao nível do domínio da organização e gestão.	<b>E2, E4</b>	<b>5</b>
	-Discordância da equipa de autoavaliação relativamente aos pontos fracos atribuídos ao fator autoavaliação.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Coerência com os pontos fracos identificados anteriormente pela autoavaliação.	<b>E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Concordância da generalidade dos docentes com os resultados obtidos na AEE comparativamente às outras escolas.	<b>E3</b>	<b>2</b>
<b>I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento</b>	-Valorização pelos docentes dos resultados da AEE comparativamente aos resultados da autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Concordância do presidente do conselho executivo com os resultados da AEE.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Concordância da generalidade dos docentes com os resultados da AEE comparativamente às outras escolas.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Concordância do conselho geral com os resultados da AEE.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Discordância dos docentes da equipa relativamente aos resultados da autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Coerência dos resultados da AEE com os resultados da autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Concordância com a imagem da escola.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento</b>	-Instrumento de legitimação da escola comparativamente às outras escolas da região.	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>

**A utilização dos resultados da AEE**

**CATEGORIA: J- Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo</b>	-Discussão entre os docentes sobre a aplicação dos critérios de avaliação- desarticulação temporal com os resultados da AEE	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Implementação do quadro de valor excelência- desarticulação temporal com os resultados da AEE	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Implementação de medidas no âmbito da monitorização da aplicação dos critérios de avaliação- conformidade com a AEE	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Maior preocupação em termos do apoio aos alunos.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>



<b>J.2 Medidas adotadas na organização e gestão</b>	-Conceção do PEE e Plano Plurianual em conformidade com os resultados da AEE-conformidade institucional.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>4</b>
	-Desarticulação temporal entre os resultados da AEE e as medidas adotadas.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Realização de ações de formação interna	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Reativação por parte da nova direção da associação de pais.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>J.3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação</b>	-Elaboração de documento síntese com os pontos fortes e fracos identificados pela AEE e autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	-Através de proposta de um docente à direção anterior.	<b>E1, E2, E3, E4</b>	<b>4</b>
	-Através de recomendação da assembleia à direção .	<b>E1, E4</b>	<b>4</b>
	-Falta de interesse da direção anterior em iniciar o processo	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-Reinício do processo por decisão da diretora sob proposta do coordenador da equipa.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Lentidão na tomada de decisão da diretora sobre o reinício do processo.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
<b>K.2 Motivos da decisão</b>	-Proximidade da AEE - legitimação institucional	<b>E1, E4</b>	<b>3</b>
	-Necessidade de obter uma visão global e clarificada das várias dimensões da escola.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Confrontar a visão externa com a visão interna da escola	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Necessidade de reformulação dos documentos estruturantes- conformidade institucional.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	- Competências do coordenador da equipa no âmbito da autoavaliação da escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Reinício do processo dada a necessidade de definição de metas nos diversos domínios da ação organizativa.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Reinício do processo devido à conclusão da elaboração dos documentos estruturantes.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Reinício do processo de autoavaliação devido à proximidade da AEE (2ª ciclo)	<b>E2, A.L., E.E.</b>	<b>3</b>
	-Informar o conselho geral sobre os motivos dos baixos resultados escolares.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão (legitimação)</b>	-Recomendação da assembleia à direção.	<b>E1, E4</b>	<b>2</b>
	-Discussão e parecer positivo da assembleia de escola acerca da proposta de autoavaliação (1ª fase).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Decisão da direção anterior potenciada pela recomendação da assembleia.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Decisão da diretora e conselho pedagógico sobre o reiniciar do processo de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Inexistência de recomendações do conselho geral sobre o reiniciar do processo.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Comunicação pela diretora da tomada de decisão ao conselho geral (2ª fase)	<b>E3, A.L.</b>	<b>2</b>

**CATEGORIA: L-A equipa de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	-Seleção dos docentes de acordo com a disponibilidade horária e motivação (1ª fase)	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
	-Seleção dos docentes de acordo com a disponibilidade horária e motivação (2ª fase)	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Necessidade de envolvimento da comunidade face aos pontos fracos da AEE 1º ciclo.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Composição da equipa por isomorfismo com a composição do conselho geral.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Escolha dos elementos da equipa por isomorfismo com a metodologia de avaliação adotada.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Definição pela diretora e coordenador da equipa do peso dos diversos representantes na equipa.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Participação da diretora como estratégia de gestão das “incertezas”.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Seleção do coordenador pela sua formação especializada no âmbito da autoavaliação das escolas.	<b>E5</b>	<b>2</b>
	-Desconhecimento da existência de aluno designado para representante dos alunos na equipa	<b>A.L.</b>	<b>1</b>
	-Convite da diretora à participação da associação de pais na equipa.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>L.2 Composição da equipa</b>	-Constituída por alguns docentes do conselho pedagógico ( 1ª fase do processo)	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Diretora e coordenador da equipa constituem a “comissão restrita da autoavaliação”.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Uma das representantes do pessoal não docente com assento no conselho geral.	<b>E1, E2, N.D.</b>	<b>3</b>
	-Representante dos alunos do ensino secundário com assento no conselho geral e outro representante do ensino básico.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Participação da diretora	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Participação de 4 docentes.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Participação de dois representantes dos pais designados pela associação de pais	<b>E1, E2, E.E.</b>	<b>3</b>
	-Participação de um representante da comunidade de entre os elementos do conselho geral.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Participação de um representante da autarquia elemento do conselho geral.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	-Realização de uma sessão de sensibilização dos docentes para a questão da da autoavaliação e da melhoria da escola (1ª fase).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Incidência do processo apenas nos docentes (1ª fase).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Centralização da tomada de decisão na equipa de autoavaliação (1ª fase do processo).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Observação não participante de reuniões e sala de aula por parte dos elementos da equipa (1ª fase).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Ausência de auscultação pela equipa da opinião dos diversos atores (1ª fase)	<b>E3</b>	<b>1</b>

	-Pouca divulgação dos objetivos do processo de autoavaliação na sua fase inicial.	<b>E3, E4</b>	<b>3</b>
	-Reduzido envolvimento da generalidade dos docentes por parte da equipa (1ª fase).	<b>E3, E5</b>	<b>4</b>
	-Constituição de um grupo de focagem para apreciação do trabalho da equipa (1ª fase)	<b>E5</b>	<b>2</b>
	-Ausência de participação dos elementos da equipa nas reuniões de discussão dos resultados da autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Escolha do perfil de autoavaliação através da decisão conjunta dos diversos elementos da equipa.	<b>E1, E2, N.D.</b>	<b>5</b>
	-Participação ativa dos diversos representantes nas reuniões para preenchimento do PAVE	<b>E2, E.E.</b>	<b>2</b>
	-Realização de reuniões semanais da atual equipa .	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Participação dos representantes da comunidade escolar na equipa apenas na seleção do PAVE (3 reuniões).	<b>E.E., N.D.</b>	<b>3</b>
	-Poder de influência dos docentes da equipa sobre os restantes elementos na opção do PAVE – ritualização da participação dos diversos restantes elementos.	<b>E1, E2, N.D., E.E.</b>	<b>6</b>
	-Realização de análise de conteúdo dos relatórios de observação de aulas de alguns docentes (2ª fase).	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Centralização do trabalho técnico nos docentes da equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Intenção de divulgação dos trabalhos da equipa à comunidade através dos diversos representantes presentes na equipa.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Apresentação em reunião de departamento do atual modelo de autoavaliação.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Auscultação da opinião dos grupos disciplinares relativamente ao PAVE.	<b>E5, E.E.</b>	<b>2</b>
	-Auscultação da opinião do pessoal não docente relativamente ao PAVE.	<b>N.D.</b>	<b>2</b>
	-Valorização da participação dos pais na equipa.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
	-Falta de valorização do processo de autoavaliação por parte de alguns docentes da equipa atual.	<b>E.E.</b>	<b>2</b>
	-Interesse da diretora e do coordenador da equipa no desenvolvimento do processo de autoavaliação.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	-Reduzido poder de influência da equipa sobre os restantes atores. (1ª fase).	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-A função de controlo e de prestação de contas associada ao trabalho da equipa (1ª fase).	<b>E2, E4, E5</b>	<b>3</b>
<b>L 5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas</b>	-Operacionalização por parte da diretora do processo de constituição da atual equipa.	<b>E2, N.D.</b>	<b>2</b>
	-Participação da diretora na equipa dada a necessidade de gerir a débil articulação existente no processo anterior (entre direção e equipa).	<b>E1</b>	<b>9</b>
	-Motivação e sensibilização da diretora para a temática da autoavaliação da escola.	<b>E1</b>	<b>2</b>

<b>L.6 Formação</b>	- Desarticulação entre a direção e a equipa na 1ª fase do processo de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Apoio da assembleia de escola e do conselho pedagógico ao trabalho desenvolvido pela equipa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Desinteresse da direção anterior relativamente ao processo de autoavaliação- divergência de interesses com o coordenador da equipa.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>5</b>
	-Discordância da direção anterior relativamente aos resultados da autoavaliação- colocam em causa o profissionalismo da gestão.	<b>E2, E3, E4</b>	<b>5</b>
	- Divergência de interesses entre o coordenador da equipa e a direção anterior - reforço das micropolíticas.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Independência da equipa na definição do quadro de referência da autoavaliação.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>4</b>
	-Existência de formação apenas por parte do coordenador da equipa.	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>
	-Necessidade de formação específica por parte dos elementos da equipa.	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Autoformação por parte da representante do pessoal não docente na atual equipa.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>L.7 Motivação/satisfação</b>	- Por parte do coordenador o “experimental o processo” enquanto inovação	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Interesse face à novidade do processo.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-A capacidade de obtenção de informação organizada e estruturada sobre a ação educativa.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-A expectativa de elaboração de planos de melhoria da escola através da informação obtida.	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Falta de motivação dos restantes elementos na equipa na fase inicial do processo (exceção o coordenador).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Clima de satisfação e motivação dos pais, alunos e elemento da autarquia da atual equipa de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>

### **CATEGORIA: M-Os domínios e os campos de análise da autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>CATEGORIA: I- O relatório da AEE</b>	
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	-Incidência do processo nos domínios “resultados escolares”, “ projeto educativo”, “processo de ensino aprendizagem” e “organização e gestão escolar” (1ªfase).	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Definição do quadro de referência do processo atual por isomorfismo com as dimensões apontadas na literatura para um ensino eficaz.	<b>E1, E2</b>	<b>4</b>
	-Expectativa futura de alargamento do referencial a outros domínios de avaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Incidência do processo na “qualidade do ensino e da aprendizagem”.	<b>A.L.</b>	<b>1</b>
	-Opção pela “qualidade do ensino e da aprendizagem” devido a ser o domínio em que a escola intervém de modo direto.	<b>E.E.</b>	<b>2</b>

	-Opção pela “qualidade do ensino e da aprendizagem” devido aos baixos resultados escolares.	<b>N.D.</b>	<b>2</b>
<b>M.2 Influência da AEE</b>	-Seleção do atual quadro de referência em consequência dos pontos fracos da AEE ao nível da supervisão e acompanhamento da prática letiva- conformidade institucional .	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha – dinâmicas de implementação e sustentação</b>	-Observação de algumas aulas na 1ª fase do processo com a finalidade de construção das grelhas de observação.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Processo de recolha de informação condicionado pela novidade do processo e pelo tempo disponível para a sua realização. (1ª fase).	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Análise de conteúdo dos relatórios da observação de aulas realizados no âmbito do processo de avaliação do desempenho (2ª fase).	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Indicadores da análise de conteúdo tem como referente as características necessárias a um ensino eficaz.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Possível aplicação de questionários a docentes e discentes e observação voluntária de aulas.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	-Reformulação do PEE com base nos resultados obtidos no domínio “projeto educativo”.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Incidência do atual processo na “qualidade da aprendizagem e do ensino” em consequência dos problemas do PEE nesse domínio.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	-Apresentação de recomendações no relatório da autoavaliação para implementação de determinadas metodologias em sala de aula (1ª fase)	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Observação voluntária de algumas aulas (1ª fase)	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Intenção de utilização no atual processo da observação voluntária das práticas de sala de aula.	<b>E2, N.D.</b>	<b>3</b>
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	-Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: N- Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>N.1 Órgãos e estruturas envolvidos</b>	-Discussão dos relatórios da autoavaliação (1ª fase) em reunião dos departamentos.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Discussão da autoavaliação (1ª fase) em reunião de Conselho Geral Transitório.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
	-Apresentação do atual modelo de autoavaliação no conselho geral, no conselho pedagógico e nos departamentos.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>5</b>
	-Ausência de recomendações do conselho geral relativamente ao quadro de referência da autoavaliação atual.	<b>E3</b>	<b>1</b>

	-Reunião de delegados para discussão de aspetos das práticas de sala de aula a serem objeto da autoavaliação.	<b>A.L.</b>	<b>1</b>
	-Reunião do pessoal não docente para discussão do perfil de autoavaliação da escola.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, recetividade, cumprimento, resistência)</b>	-Colaboração de alguns atores no processo através da recetividade para a observação de reuniões, aulas e análise de planificações por parte da equipa (1ª fase).	<b>E1, E3, E5</b>	<b>3</b>
	-Ausência de envolvimento dos diversos grupos de atores da comunidade (1ª fase).	<b>E1, E3</b>	<b>3</b>
	-Resistência dos docentes ao processo de autoavaliação (1ª fase).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	- Participação dos docentes limitada pela falta de conhecimento dos objetivos do processo	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Participação dos docentes limitada pela perceção da autoavaliação como uma forma de controlo e prestação de contas. (1ª fase).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Disponibilidade dos docentes para colaboração quando solicitados (1ª fase).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Desvalorização do trabalho da equipa pelo conselho executivo e pela generalidade dos docentes (1ª fase do processo).	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Preenchimento do perfil de autoavaliação pelos diversos grupos de atores da comunidade escolar.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Participação dos docentes no atual processo autoavaliação através da autorização para a utilização dos relatórios de observação de aulas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Recetividade da generalidade dos docentes com aulas observadas à utilização dos seus relatórios de observação de aulas.	<b>E1, E4</b>	<b>2</b>
	-Resistência de alguns docentes ao quadro de referência do atual processo de autoavaliação	<b>E1, E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Envolvimento da comunidade ocorre através dos seus representantes na equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Participação dos alunos na equipa de autoavaliação atual reforça o sentimento de pertença à comunidade.	<b>A.L.</b>	<b>1</b>
	-Recetividade à participação dos pais na equipa.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
	-Recetividade e colaboração do pessoal não docente à discussão do perfil de autoavaliação da escola.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
	-Importância da participação do pessoal não docente face à possibilidade de desocultação de algumas “partes” da escola.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
	-Atitude de expectativa por parte do pessoal não docente relativamente à utilização dos resultados do atual processo.	<b>N.D.</b>	<b>2</b>
-Atitude de expectativa por parte dos docentes relativamente ao envolvimento dos atores no atual processo.	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>	

**CATEGORIA: O- Facilidade/ constrangimentos ao processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>O.1 Fatores internos facilitadores</b>	-A validação do atual processo pelos diversos grupos de atores da comunidade escolar presentes na equipa.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Diversidade de instrumentos de recolha que se prevê utilizar– gestão dos “receios” e validação dos resultados.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A expectativa de alargamento do número de docentes na equipa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Interiorização pelos docentes dos procedimentos do processo de autoavaliação (redução da incertezas).	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>
	-Articulação da equipa atual com as diversas estruturas da escola através dos seus representantes na equipa.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Recetividade dos docentes para colaboração no processo.	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Formação específica do coordenador da equipa	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Formação específica de alguns docentes elementos da equipa (2ª fase do processo).	<b>E1, E4, E5</b>	<b>3</b>
<b>O.2 Fatores externos facilitadores</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>O.3 Constrangimentos internos</b>	-Falta de articulação entre a direção, a equipa e o conselho pedagógico no âmbito do processo de autoavaliação (1ª fase).	<b>E1, E4</b>	<b>3</b>
	-Divergência de interesses entre o coordenador da equipa e a direção anterior.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Desinteresse da direção anterior e dos docentes relativamente ao processo de autoavaliação.	<b>E1, E4</b>	<b>3</b>
	-Desconhecimento e novidade do processo de autoavaliação para a generalidade dos docentes (1ª fase).	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Falta de reconhecimento da necessidade do processo de avaliação por parte dos docentes. (1ª fase) .	<b>E3, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-Falta de divulgação do processo de autoavaliação na sua fase inicial.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Falta de envolvimento pela equipa dos diversos atores nas diversas fases do processo de autoavaliação (1ª fase).	<b>E3, E4, E5</b>	<b>9</b>
	-Falta de reconhecimento por parte dos docentes da validade das recomendações do relatório da autoavaliação (1ª fase) no domínio “ resultados” – reforço das micropolíticas.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>4</b>
	-Falta de formação no âmbito da autoavaliação das escolas por parte da generalidade dos docentes da equipa ( 1ª fase).	<b>E3, E4</b>	<b>4</b>
	-Centralização das tarefas de inovação num grupo restrito de docentes.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Perceção pela generalidade dos docentes da centralização da tomada de decisão no coordenador da equipa.	<b>E4</b>	<b>1</b>

	-Falta de reconhecimento pela generalidade dos docentes do poder de influência do coordenador da equipa (1ª fase).	<b>E4, E5</b>	<b>3</b>
	-Descontinuidade do processo de autoavaliação devido à mudança de direção e necessidade de elaboração do projeto educativo da escola.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Descontinuidade do processo de autoavaliação devido à simultaneidade com o processo de avaliação de desempenho docente.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Reinício condicionado pela necessidade de assegurar um “espaço de investigação” para alguns docentes.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Candidatura à direção do coordenador da equipa e da atual diretora - reforço de micropolíticas.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Centralização da tomada de decisão na diretora como fator condicionante do reinício do processo.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Falta de representatividade na equipa atual de alguns departamentos.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Resistência dos docentes à avaliação das práticas de sala de aula - o profissionalismo docente pode ser colocado em causa.	<b>E2, E4</b>	<b>8</b>
	-Pressão sentida por alguns docentes para a obtenção de melhores resultados escolares.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Falta de continuidade e regularidade do processo	<b>A.L.</b>	<b>1</b>
<b>O.4 Constrangimentos externos</b>	-Inexistência de crédito horário para trabalho dos docentes da equipa.	<b>E1, E5</b>	<b>5</b>
	-Possibilidade de mobilidade de alguns docentes da equipa no próximo ano letivo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-O processo de agregação de escolas e a adaptação a uma nova realidade.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
	-O aumento das exigências e pressões sobre o trabalho docente.	<b>E3</b>	<b>1</b>

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	-Através de proposta de um docente à direção anterior.	<b>E1, E2, E3, E4</b>	<b>4</b>
	-Através de recomendação da assembleia à direção anterior.	<b>E1, E4</b>	<b>4</b>
	-Falta de interesse da direção anterior em iniciar o processo	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-Reinício do processo por decisão da diretora sob proposta do coordenador da equipa.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>3</b>
	-Lentidão na tomada de decisão da diretora sobre o reinício do processo.	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>



<b>K.2 Motivos da decisão</b>	-Proximidade da AEE - legitimação institucional	<b>E1, E4</b>	<b>3</b>
	-Necessidade de obter uma visão global e clarificada das várias dimensões da escola.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Confrontar a visão externa com a visão interna da escola	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Necessidade de reformulação dos documentos estruturantes- conformidade institucional.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	- Competências do coordenador da equipa no âmbito da autoavaliação da escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Reinício do processo dada a necessidade de definição de metas nos diversos domínios da ação organizativa.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Reinício do processo de autoavaliação devido à conclusão da elaboração dos documentos estruturantes.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Reinício do processo de autoavaliação devido à proximidade da AEE (2ª ciclo) -ritualização do processo para evitar que a AEE questione a sua eficácia.	<b>E2, A.L., E.E.</b>	<b>3</b>
	-Informar o conselho geral sobre os motivos dos baixos resultados escolares.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão (legitimação)</b>	-Recomendação da assembleia à direção.	<b>E1, E4</b>	<b>2</b>
	-Discussão e parecer positivo da assembleia de escola acerca da proposta de autoavaliação (1ª fase).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Decisão da direção anterior potenciada pela recomendação da assembleia.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Decisão da diretora e conselho pedagógico sobre o reiniciar do processo de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Inexistência de recomendações do conselho geral sobre o reiniciar do processo.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Comunicação pela diretora da tomada de decisão ao conselho geral (2ª fase)	<b>E3, A.L.</b>	<b>2</b>

### **CATEGORIA: L-A equipa de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	-Seleção dos docentes de acordo com a disponibilidade horária e motivação (1ª fase)	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
	-Seleção dos docentes de acordo com a disponibilidade horária e motivação (2ª fase)	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Necessidade de envolvimento da comunidade face aos pontos fracos da AEE 1º ciclo.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Composição da equipa por isomorfismo com a composição do conselho geral.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Escolha dos elementos da equipa por isomorfismo com a metodologia de avaliação adotada.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Definição pela diretora e coordenador da equipa do peso dos diversos representantes na equipa.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Participação da diretora como estratégia de gestão das “incertezas”.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Seleção do coordenador pela sua formação especializada no âmbito da autoavaliação das escolas.	<b>E5</b>	<b>2</b>
	-Desconhecimento da existência de aluno designado para representante dos alunos na equipa	<b>A.L.</b>	<b>1</b>

	-Convite da diretora à participação da associação de pais na equipa.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>L.2 Composição da equipa</b>	-Constituída por alguns docentes do conselho pedagógico ( 1ª fase do processo)	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Diretora e coordenador da equipa constituem a “comissão restrita da autoavaliação”.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Uma das representantes do pessoal não docente com assento no conselho geral.	<b>E1, E2, N.D.</b>	<b>3</b>
	-Representante dos alunos do ensino secundário com assento no conselho geral e outro representante do ensino básico.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Participação da diretora	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Participação de 4 docentes.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Participação de dois representantes dos pais designados pela associação de pais	<b>E1, E2, E.E.</b>	<b>3</b>
	-Participação de um representante da comunidade de entre os elementos do conselho geral.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Participação de um representante da autarquia elemento do conselho geral.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	-Realização de uma sessão de sensibilização dos docentes para a questão da da autoavaliação e da melhoria da escola (1ª fase).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Incidência do processo apenas nos docentes (1ª fase).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Centralização da tomada de decisão na equipa de autoavaliação (1ª fase do processo).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Observação não participante de reuniões e sala de aula por parte dos elementos da equipa (1ª fase).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Ausência de auscultação pela equipa da opinião dos diversos atores (1ª fase)	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Pouca divulgação dos objetivos do processo de autoavaliação na sua fase inicial.	<b>E3, E4</b>	<b>3</b>
	-Reduzido envolvimento da generalidade dos docentes por parte da equipa (1ª fase).	<b>E3, E5</b>	<b>4</b>
	-Constituição de um grupo de focagem para apreciação do trabalho da equipa (1ª fase)	<b>E5</b>	<b>2</b>
	-Ausência de participação dos elementos da equipa nas reuniões de discussão dos resultados da autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Escolha do perfil de autoavaliação através da decisão conjunta dos diversos elementos da equipa.	<b>E1, E2, N.D.</b>	<b>5</b>
	-Participação ativa dos diversos representantes nas reuniões para preenchimento do PAVE	<b>E2, E.E.</b>	<b>2</b>
	-Realização de reuniões semanais da atual equipa .	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Participação dos representantes da comunidade escolar na equipa apenas na seleção do PAVE (3 reuniões).	<b>E.E., N.D.</b>	<b>3</b>
	-Poder de influência dos docentes da equipa sobre os restantes elementos na opção do PAVE.	<b>E1, E2, N.D., E.E.</b>	<b>6</b>
	-Realização de análise de conteúdo dos relatórios de observação de aulas de alguns docentes (2ª fase).	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Centralização do trabalho técnico nos docentes da equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>

	-Intenção de divulgação dos trabalhos da equipa à comunidade através dos diversos representantes presentes na equipa.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Apresentação em reunião de departamento do atual modelo de autoavaliação.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Auscultação da opinião dos grupos disciplinares relativamente ao PAVE.	<b>E5, E.E.</b>	<b>2</b>
	-Auscultação da opinião do pessoal não docente relativamente ao PAVE.	<b>N.D.</b>	<b>2</b>
	-Valorização da participação dos pais na equipa.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
	-Falta de valorização do processo de autoavaliação por parte de alguns docentes da equipa atual.	<b>E.E.</b>	<b>2</b>
	-Interesse da diretora e do coordenador da equipa no desenvolvimento do processo de autoavaliação.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	-Reduzido poder de influência da equipa sobre os restantes atores. (1ª fase).	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-A função de controlo e de prestação de contas associada ao trabalho da equipa (1ª fase)	<b>E2, E4, E5</b>	<b>3</b>
	-Operacionalização por parte da diretora do processo de constituição da atual equipa.	<b>E2, N.D.</b>	<b>2</b>
	-Participação da diretora na equipa dada a necessidade de gerir a débil articulação existente no processo anterior (entre direção e equipa).	<b>E1</b>	<b>9</b>
	-Motivação e sensibilização da diretora para a temática da autoavaliação da escola.	<b>E1</b>	<b>2</b>
<b>L.5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas</b>	- Desarticulação entre a direção e a equipa na 1ª fase do processo de autoavaliação.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Apoio da assembleia de escola e do conselho pedagógico ao trabalho desenvolvido pela equipa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Desinteresse da direção anterior relativamente ao processo de autoavaliação- divergência de interesses com o coordenador da equipa.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>5</b>
	-Discordância da direção anterior relativamente aos resultados da autoavaliação- colocam em causa o profissionalismo da gestão.	<b>E2, E3, E4</b>	<b>5</b>
	- Divergência de interesses entre o coordenador da equipa e a direção anterior - reforço das micropolíticas.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Independência da equipa na definição do quadro de referência da autoavaliação.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>4</b>
	-Existência de formação apenas por parte do coordenador da equipa.	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>
<b>L.6 Formação</b>	-Necessidade de formação específica por parte dos elementos da equipa	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Autoformação por parte da representante do pessoal não docente na atual equipa.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
<b>L.7 Motivação/satisfação</b>	- Por parte do coordenador o “experimental o processo” enquanto inovação.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Interesse face à novidade do processo.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-A capacidade de obtenção de informação organizada e estruturada sobre a ação educativa.	<b>E4</b>	<b>1</b>

	-A expectativa de elaboração de planos de melhoria da escola através da informação obtida.	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Falta de motivação dos restantes elementos na equipa na fase inicial do processo (exceção o coordenador).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Clima de satisfação e motivação dos pais, alunos e elemento da autarquia da atual equipa de autoavaliação.	<b>E2</b>	<b>1</b>

### CATEGORIA: M-Os domínios e os campos de análise da autoavaliação

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	-Incidência do processo nos domínios “resultados escolares”, “projeto educativo”, “processo de ensino aprendizagem” e “organização e gestão escolar” (1ª fase).	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Definição do quadro de referência do processo atual por isomorfismo com as dimensões apontadas na literatura para um ensino eficaz.	<b>E1, E2</b>	<b>4</b>
	-Expectativa futura de alargamento do referencial a outros domínios de avaliação.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Incidência do processo na “qualidade do ensino e da aprendizagem”.	<b>A.L.</b>	<b>1</b>
	-Opção pela “qualidade do ensino e da aprendizagem” devido a ser o domínio em que a escola intervém de modo direto.	<b>E.E.</b>	<b>2</b>
	-Opção pela “qualidade do ensino e da aprendizagem” devido aos baixos resultados escolares.	<b>N.D.</b>	<b>2</b>
<b>M.2 Influência da AEE</b>	-Seleção do atual quadro de referência em consequência dos pontos fracos da AEE ao nível da supervisão e acompanhamento da prática letiva-conformidade institucional.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha – dinâmicas de implementação e sustentação</b>	-Observação de algumas aulas na 1ª fase do processo com a finalidade de construção das grelhas de observação.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Processo de recolha de informação condicionado pela novidade do processo e pelo tempo disponível para a sua realização. (1ª fase).	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Análise de conteúdo dos relatórios da observação de aulas realizados no âmbito do processo de avaliação do desempenho (2ª fase).	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Indicadores da análise de conteúdo tem como referente as características necessárias a um ensino eficaz.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Possível aplicação de questionários a docentes e discentes e observação voluntária de aulas.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores</b>	-Reformulação do PEE com base nos resultados obtidos no domínio “projeto educativo”.	<b>E1</b>	<b>1</b>

da escola (PEE, PCE, PAA)	-Incidência do atual processo na “qualidade da aprendizagem e do ensino” em consequência dos problemas do PEE nesse domínio.	E4	1
M.5 Articulação com as práticas de sala de aula	-Apresentação de recomendações no relatório da autoavaliação para implementação de determinadas metodologias em sala de aula (1ª fase)	E1	1
	-Observação voluntária de algumas aulas (1ª fase)	E1	1
	-Intenção de utilização no atual processo da observação voluntária das práticas de sala de aula.	E2, N.D.	3
M.6 Importância do amigo crítico	-Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA: N- Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
N.1 Órgãos e estruturas envolvidos	-Discussão dos relatórios da autoavaliação (1ª fase) em reunião dos departamentos.	E5	1
	-Discussão da autoavaliação (1ª fase) em reunião de Conselho Geral Transitório.	N.D.	1
	-Apresentação do atual modelo de autoavaliação no conselho geral, no conselho pedagógico e nos departamentos.	E1, E2, E4	5
	-Ausência de recomendações do conselho geral relativamente ao quadro de referência da autoavaliação atual.	E3	1
	-Reunião de delegados para discussão de aspetos das práticas de sala de aula a serem objeto da autoavaliação.	A.L.	1
	-Reunião do pessoal não docente para discussão do perfil de autoavaliação da escola.	N.D.	1
N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, recetividade, cumprimento, resistência)	-Colaboração de alguns atores no processo através da recetividade para a observação de reuniões, aulas e análise de planificações por parte da equipa (1ª fase).	E1, E3, E5	3
	-Ausência de envolvimento dos diversos grupos de atores da comunidade (1ª fase).	E1, E3	3
	-Resistência dos docentes ao processo de autoavaliação (1ª fase).	E2	1
	- Participação dos docentes limitada pela falta de conhecimento dos objetivos do processo	E3	1
	-Participação dos docentes limitada pela perceção da autoavaliação como uma forma de controlo e prestação de contas. (1ª fase).	E3	1
	-Disponibilidade dos docentes para colaboração quando solicitados (1ª fase).	E3	1
	-Desvalorização do trabalho da equipa pelo conselho executivo e pela generalidade dos docentes (1ª fase do processo).	E4	1
	-Preenchimento do perfil de autoavaliação pelos diversos grupos de atores da comunidade escolar.	E1	1

-Participação dos docentes no atual processo autoavaliação através da autorização para a utilização dos relatórios de observação de aulas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
-Recetividade da generalidade dos docentes com aulas observadas à utilização dos seus relatórios de observação de aulas.	<b>E1, E4</b>	<b>2</b>
-Resistência de alguns docentes ao quadro de referência do atual processo de autoavaliação – coloca em causa o profissionalismo docente.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>3</b>
-Envolvimento da comunidade ocorre através dos seus representantes na equipa- desarticulação estrutural entre a atividade da equipa e os restantes atores.	<b>E2</b>	<b>1</b>
-Participação dos alunos na equipa de autoavaliação atual reforça o sentimento de pertença à comunidade.	<b>A.L.</b>	<b>1</b>
-Recetividade à participação dos pais na equipa.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
-Recetividade e colaboração do pessoal não docente à discussão do perfil de autoavaliação da escola.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
-Importância da participação do pessoal não docente face à possibilidade de desocultação de algumas “partes” da escola.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
-Atitude de expectativa por parte do pessoal não docente relativamente à utilização dos resultados do atual processo.	<b>N.D.</b>	<b>2</b>
-Atitude de expectativa por parte dos docentes relativamente ao envolvimento dos atores no atual processo.	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>

**CATEGORIA: O- Facilidade/ constrangimentos ao processo de autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>O.1 Fatores internos facilitadores</b>	-A validação do atual processo pelos diversos grupos de atores da comunidade escolar presentes na equipa.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Diversidade de instrumentos de recolha que se prevê utilizar– gestão dos “receios” e validação dos resultados.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A expectativa de alargamento do número de docentes na equipa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Interiorização pelos docentes dos procedimentos do processo de autoavaliação (redução da incertezas).	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>
	-Articulação da equipa atual com as diversas estruturas da escola através dos seus representantes na equipa.	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Recetividade dos docentes para colaboração no processo.	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Formação específica do coordenador da equipa	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Formação específica de alguns docentes elementos da equipa (2ª fase do processo).	<b>E1, E4, E5</b>	<b>3</b>

<b>O.2 Fatores externos facilitadores</b>	-Não se identificaram indicadores		
	-Falta de articulação entre a direção, a equipa e o conselho pedagógico no âmbito do processo de autoavaliação (1ª fase).	<b>E1, E4</b>	<b>3</b>
	-Divergência de interesses entre o coordenador da equipa e a direção anterior.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Desinteresse da direção anterior e dos docentes relativamente ao processo de autoavaliação.	<b>E1, E4</b>	<b>3</b>
	-Desconhecimento e novidade do processo de autoavaliação para a generalidade dos docentes (1ª fase).	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Falta de reconhecimento da necessidade do processo de avaliação por parte dos docentes. (1ª fase) .	<b>E3, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-Falta de divulgação do processo de autoavaliação na sua fase inicial.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Falta de envolvimento pela equipa dos diversos atores nas diversas fases do processo de autoavaliação (1ª fase).	<b>E3, E4, E5</b>	<b>9</b>
	-Falta de reconhecimento por parte dos docentes da validade das recomendações do relatório da autoavaliação (1ª fase) no domínio “ resultados” – reforço das micropolíticas.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>4</b>
	-Falta de formação no âmbito da autoavaliação das escolas por parte da generalidade dos docentes da equipa ( 1ª fase).	<b>E3, E4</b>	<b>4</b>
<b>O.3 Constrangimentos internos</b>	-Centralização das tarefas de inovação num grupo restrito de docentes.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>3</b>
	-Perceção pela generalidade dos docentes da centralização da tomada de decisão no coordenador da equipa.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Falta de reconhecimento pela generalidade dos docentes do poder de influência do coordenador da equipa (1ª fase).	<b>E4, E5</b>	<b>3</b>
	-Descontinuidade do processo de autoavaliação devido à mudança de direção e necessidade de elaboração do projeto educativo da escola.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Descontinuidade do processo de autoavaliação devido à simultaneidade com o processo de avaliação de desempenho docente.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Reinício condicionado pela necessidade de assegurar um “espaço de investigação” para alguns docentes.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Candidatura à direção do coordenador da equipa e da atual diretora - reforço de micropolíticas.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Centralização da tomada de decisão na diretora como fator condicionante do reinício do processo.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Falta de representatividade na equipa atual de alguns departamentos.	<b>E2</b>	<b>1</b>

	-Resistência dos docentes à avaliação das práticas de sala de aula - o profissionalismo docente pode ser colocado em causa.	<b>E2, E4</b>	<b>8</b>
	-Pressão sentida por alguns docentes para a obtenção de melhores resultados escolares.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Falta de continuidade e regularidade do processo	<b>A.L.</b>	<b>1</b>
<b>O.4 Constrangimentos externos</b>	-Inexistência de crédito horário para trabalho dos docentes da equipa.	<b>E1, E5</b>	<b>5</b>
	-Possibilidade de mobilidade de alguns docentes da equipa no próximo ano letivo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-O processo de agregação de escolas e a adaptação a uma nova realidade.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
	-O aumento das exigências e pressões sobre o trabalho docente.	<b>E3</b>	<b>1</b>

### Mudanças sentidas na escola/agrupamento após os processos avaliativos

#### CATEGORIA: S -Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	-Interrupção do processo de autoavaliação em consequência da mudança de direção e elaboração dos documentos estruturantes.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>3</b>
	- Interrupção do processo de autoavaliação em consequência da centralização de outras tarefas nos docentes da equipa.	<b>E1, E4, E5</b>	<b>4</b>
	-Reinício do processo de autoavaliação no presente ano letivo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Decisão de incidência do atual processo na “qualidade do ensino e da aprendizagem”.	<b>E2</b>	<b>2</b>
<b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b>	-Incidência do atual processo de autoavaliação nos “processos” ao invés dos “resultados”.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Decisão de avaliação da “qualidade da aprendizagem e do ensino” por conformidade com os pontos fracos da AEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Definição do quadro de referência por isomorfismo com as dimensões apontadas na literatura para um ensino eficaz.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Decisão de avaliação da “qualidade da aprendizagem e do ensino” devido às fragilidades da escola nesse domínio.	<b>E4, E5, A.L., N.D.</b>	<b>5</b>
<b>S.3 Participação dos atores no processo</b>	-Alargamento da equipa aos diversos atores representantes da comunidade escolar – conformidade com a AEE.	<b>E1, N.D., E.E.</b>	<b>3</b>
	-Articulação entre a equipa e os diversos órgãos (direção, conselho pedagógico e conselho geral)	<b>E1, E2</b>	<b>4</b>
	-Auscultação da opinião dos diversos atores da comunidade escolar acerca do domínio em autoavaliação.	<b>E1, E4, E5, N.D.</b>	<b>5</b>



	-Tomada de decisão acerca do PAVE pelos elementos da equipa representantes dos diversos atores da comunidade escolar - conformidade com a AEE.	<b>E1, E2, N.D.</b>	<b>6</b>
<b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b>	-Conceção pela generalidade dos docentes do processo de autoavaliação (1ª fase) como uma forma de controlo e prestação de contas	<b>E1, E2, E3, E4, E5</b>	<b>7</b>
	- Resistência de alguns docentes ao quadro de referência do atual processo de autoavaliação.	<b>E1, E2, E4, E5</b>	<b>7</b>
	-Alguma resistência dos elementos da equipa representantes do pessoal não docente e dos alunos à escolha do quadro de referência do atual processo de autoavaliação.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>
	-Recetividade da generalidade dos docentes à análise de conteúdo dos relatórios de observação das suas aulas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b>	-Elaboração do plano plurianual de melhoria – desarticulação temporal com os resultados da autoavaliação.	<b>E1, E2</b>	<b>4</b>
	-Implementação de procedimentos de monitorização das metas definidas e redefinição de estratégias a nível da organização.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>S.6 Outras mudanças</b>	-Não se identificaram indicadores		

#### **CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	-Monitorização da aplicação dos critérios de avaliação de alguns docentes – conformidade AEE.	<b>E3, E5</b>	<b>3</b>
	-Uniformização de procedimentos na aplicação dos critérios de avaliação pelos docentes.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Implementação do quadro de valor excelência-conformidade institucional.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	-Maior preocupação com a melhoria dos resultados dos alunos- no plano da atitude.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
<b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b>	-Continuidade das boas práticas de tutoria e de apoio aos alunos existentes antes dos processos de avaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Maior preocupação em termos do apoio aos alunos.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>
	-Dinamização de atividade lúdicas para e com os alunos.	<b>A.L.</b>	<b>1</b>
<b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas</b>	-Reconhecimento da necessidade de supervisão e acompanhamento das práticas de sala de aula por conformidade com a AEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>

<b>de sala de aula</b>	-Reconhecimento da importância da supervisão da sala de aula na perspectiva do desenvolvimento profissional.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Existência de práticas de supervisão apenas no âmbito do processo de avaliação de desempenho docente.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Existência de práticas de supervisão em casos pontuais de necessidade de apoio por parte dos docentes.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Previsão de existência de observação voluntária de aulas no atual processo de autoavaliação.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>T.7 Outras mudanças</b>	-Não se identificaram indicadores		

### CATEGORIA: U-Mudanças curriculares

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>U.1 Articulação curricular</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>U.2 Contextualização do currículo</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>U.3 Outras mudanças</b>			

### CATEGORIA: V- Mudanças organizacionais

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>V.1 Planeamento e execução da ação educativa</b>	-Elaboração do plano plurianual de melhoria em conformidade com as metas dos programas 2015 e 2021.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Definição de metas como referentes da ação educativa- em conformidade com o programa 2015.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Monitorização das metas definidas e redefinição de estratégias.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Alterações no modelo de planeamento da ação educativa.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
	-Reformulação do projeto educativo.	<b>E1, E3, E4, E5</b>	<b>5</b>
<b>V.2 Trabalho colaborativo</b>	-Recomendação do conselho geral e departamentos para a elaboração de horários para trabalho conjunto entre os docentes- plano da atitude.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Existência de algum trabalho colaborativo entre os docentes do ensino básico.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Existência de algum trabalho colaborativo dos docentes das disciplinas de português e da matemática.	<b>E4</b>	<b>1</b>

	-Existência apenas de procedimentos de partilha informal de materiais.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	-Realização de algumas ações de formação interna para o pessoal docente.	<b>E3, E5</b>	<b>2</b>
<b>V.4 Estrutura organizativa/ Procedimentos organizativos</b>	-Reorganização do funcionamento das estruturas intermédias. - consequência do processo de autoavaliação (1ª fase).	<b>E1, E3</b>	<b>3</b>
	-Agilização dos processos de comunicação entre os órgãos e as estruturas intermédias-consequência do processo autoavaliação (1ª fase).	<b>E1, E2, E3, E4</b>	<b>5</b>
	-Maior acesso à informação por parte dos atores educativos.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Maior facilidade na comunicação dos diversos atores com a direção -consequência da mudança de direção	<b>E3, N.D., A.L.</b>	<b>3</b>
	-Realização de reuniões de assembleia de delegados de turma - consequência da mudança de diretora.	<b>A.L.</b>	<b>2</b>
	-Intenção de realização de reuniões mensais entre o pessoal não docente e a representante dos não docentes na equipa.	<b>N.D.</b>	<b>3</b>
<b>V.5 Outras mudanças</b>	-Alterações de procedimentos em alguns serviços da escola em consequência da AEE e da nova direção.	<b>N.D.</b>	<b>3</b>
	-As mudanças não são notórias.	<b>E5, N.D.</b>	<b>2</b>

#### **CATEGORIA: W- Agentes indutores das mudanças**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>W.1 A AEE</b>	-Contributo da AEE para a definição de prioridades objetivos e metas ao nível dos documentos orientadores da escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Potenciou a interiorização de <i>mitos racionais</i> sobre a autoavaliação da escola.	<b>E1, E2, E5</b>	<b>3</b>
	- A AEE (2º ciclo) potencia a valorização por parte da direção das competências do conselho geral.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-A AEE como indutora de mudanças ao nível da organização e gestão da escola.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-A AEE como indutora da implementação de procedimentos de monitorização da aplicação dos critérios de avaliação.	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
	-A AEE como instrumento de apoio à elaboração do projeto educativo e plano plurianual.	<b>E1, E4</b>	<b>4</b>
	-A AEE como indutora da opção pelo atual quadro de referência da autoavaliação.	<b>E2, E3, E4</b>	<b>3</b>
	--A AEE como indutora do reinício do processo de autoavaliação dada a proximidade do 2º ciclo da AEE.	<b>E2, E.E., A.L.</b>	<b>3</b>
- A AEE não induziu alterações na escola.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>	

<b>W.2 A Autoavaliação</b>	-Contributo dos resultados da autoavaliação para a definição de prioridades objetivos e metas ao nível dos documentos orientadores da escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Contributo da autoavaliação para a reorganização do funcionamento dos órgãos e estruturas.	<b>E1, E3</b>	<b>2</b>
	-Os resultados da autoavaliação como instrumento de apoio à elaboração do projeto educativo e do plano plurianual.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-A autoavaliação induziu a alterações no modelo de planeamento da ação educativa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-O processo de autoavaliação atual ainda não produziu resultados.	<b>A.L., N.D.</b>	<b>2</b>
<b>W.3 A concorrência entre as escolas</b>	-Não se identificaram indicadores.		
<b>W.4 Os rankings dos resultados escolares</b>	-Alteração das práticas de sala de aula de algumas disciplinas no sentido da redução das diferenças entre a avaliação externa e interna.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>W.5 Outros fatores</b>	-As exigências da administração central em termos da existência de referentes (programa 2012).	<b>E1, E3</b>	<b>3</b>
	-A necessidade de prestação de contas por parte da direção ao Conselho Geral.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Mudança de direção.	<b>E2, A.L., N.D.</b>	<b>4</b>
	-O clima de proximidade (família) entre o pessoal não docente.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>

### **CATEGORIA: X- Motivos indutores da decisão de mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>X.1 Conformidade institucional</b>	-Necessidade de responder às exigências da administração central através da elaboração dos documentos estruturantes com base em metas.	<b>E1</b>	<b>3</b>
	-Necessidade de responder aos pontos fracos da AEE no sentido da legitimação da ação.	<b>E3, E4</b>	<b>4</b>
	-Necessidade de responder às competências do conselho geral de modo a legitimar a eficácia da ação organizacional na próxima AEE.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Necessidade de responder à pressão institucional da AEE para a existência de processos de autoavaliação.	<b>E2, E3, E4</b>	<b>3</b>
<b>X.2 Procura de legitimidade social da escola</b>	-Não se identificaram indicadores.		
<b>X.3 Melhoria dos resultados dos alunos</b>	-Assunção da necessidade de conhecer os processos de sala de aula de modo a melhorar os resultados.	<b>E1, E3, E4, N.D., A.L., E.E.</b>	<b>6</b>
	-Necessidade de responder à preocupação do conselho geral com os resultados escolares da escola.	<b>E3</b>	<b>1</b>

<b>X.4 Melhoria dos processos de ensino</b>	-Não se identificaram indicadores.		
<b>X.5 Melhoria das estruturas organizativas</b>	-Não se identificaram indicadores.		

**CATEGORIA: Y- Constrangimentos à decisão de mudança**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>Y.1 Internos</b>	-Centralização das tarefas de “inovação” num número restrito de docentes.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Ausência de envolvimento dos docentes na tomada de decisão dos processos de mudança.	<b>E3, E4, E.E.</b>	<b>7</b>
	-Inexistência de um projeto de escola incutido e partilhado por todos os docentes.	<b>E.E.</b>	<b>3</b>
	-Falta de tempos no horário dos professores para trabalho conjunto.	<b>E1, E5</b>	<b>3</b>
	-Ausência de uma cultura de avaliação das práticas de sala de aula.	<b>E1, E2, E3</b>	<b>5</b>
	-Resistência dos docentes à avaliação de variáveis relacionadas apenas com o efeito-escola – o profissionalismo docente pode ser colocado em causa.	<b>E2, E5</b>	<b>3</b>
	-Falta de reflexão entre docentes sobre as questões da aprendizagem dos alunos.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Existência de um “efeito-inércia” e de passividade da generalidade dos docentes aos processos de mudança.	<b>E2, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-Ausência de uma cultura de avaliação da organização escola.	<b>E5</b>	<b>2</b>
	-Necessidade de adaptação à nova direção e às exigências normativas e legais.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Existência de micropolíticas na escola - dada a centralização da tomada de decisão num grupo restrito de docentes.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
	-Conceção burocrática das tarefas a nível da organização e gestão da escola sem efeitos nos processos de ensino.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Conceção pelos docentes da autoavaliação como um processo burocrático- ritual de legitimação.	<b>E4</b>	<b>4</b>
	-Cultura de escola assente no individualismo docente.	<b>E4, E5</b>	<b>6</b>
	-A ausência de uma cultura de avaliação profissional assente numa perspetiva formativa.	<b>E4, E5</b>	<b>5</b>
	-Ausência de formação em supervisão pedagógica para o acompanhamento das práticas de sala de aula.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Pressão e exigências que se colocam aos docentes para a obtenção de melhores resultados escolares.	<b>E4</b>	<b>1</b>
-Estado de degradação das instalações.	<b>A.L., N.D.</b>	<b>2</b>	
- Falta de autonomia financeira para o desenvolvimento de planos de melhoria.	<b>E.E.</b>	<b>1</b>	

	-Excesso de preocupação da escola com o cumprimento formal no sentido da conformidade institucional.	E.E.	1
Y.2 Externos	-As pressões do ambiente institucional com consequências na motivação do pessoal não docentes.	N.D.	1
	-Falta de autonomia da escola para gestão do crédito horário dos docentes.	E1	2
	-Falta de autonomia da escola a nível da gestão de instalações.	E3, E5, E.E., N.D.	4
	-Falta de acompanhamento pela AEE à implementação dos planos de melhoria.	E.E.	1
	-A adaptação forçada das escolas às inconsistências do ambiente institucional.	E.E.	1
	-A agregação de escolas numa lógica de redução de custos.	E.E.	1

### CATEGORIA: Z- Influência dos processos avaliativos nos processos de mudanças

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
Z.1 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças do processo autoavaliação	-Alguma influência na interiorização do processo de autoavaliação pelos docentes.	E3, E5	2
	-Conceção pelos docentes da autoavaliação como uma forma de controlo e prestação de contas – reforço das micropolíticas.	E1, E2, E4	4
Z.2 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças pedagógicas	-Ao nível das práticas de sala de aula as mudanças não são notórias.	E3, E4	3
Z.3 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças curriculares	-Não se identificaram indicadores		
Z.4 Influência da autoavaliação ao nível das mudanças organizacionais	-Conceção dos instrumentos de planeamento e monitorização da ação educativa.	E1, E2, E4	5
	-Definição das prioridades, dos objetivos e das metas dos documentos estruturantes.	E1	1
	-Ao nível da organização e do funcionamento dos órgãos e estruturas.	E1, E3	3
	-Ao nível dos procedimentos de agilização da circulação da informação interna entre os órgãos e as estruturas.	E1, E2, E3, E4	5
Z.5 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças do processo autoavaliação	-Na decisão de implementação do processo de autoavaliação.	E1, E4	3
	-Reinício do processo de autoavaliação devido à proximidade da AEE (2ª ciclo).	E2, EE, AL	3
	-Na decisão do atual quadro de referência incidir na qualidade do ensino e aprendizagem	E2, E3, E4	3
	-Na participação da diretora na equipa de autoavaliação da escola.	E1	1
	-No alargamento da equipa de autoavaliação aos diversos elementos representativos da comunidade escolar.	E1	1
	-Na interiorização pelos docentes de <i>mitos racionais</i> sobre a autoavaliação da escola.	E1, E2, E5	3

<b>Z.6 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças pedagógicas</b>	-Ao nível das práticas de sala de aula as mudanças não são notórias.	<b>E3, E4, E5</b>	<b>5</b>
	-Na implementação de procedimentos de monitorização da aplicação dos critérios de avaliação.	<b>E4, E5</b>	<b>2</b>
<b>Z.7 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças curriculares</b>	-Não se identificaram indicadores		
<b>Z.8 Influência da avaliação externa ao nível das mudanças organizacionais</b>	-Na conceção dos instrumentos de planeamento e de monitorização da ação educativa.	<b>E1, E4</b>	<b>5</b>
	-Instrumento de apoio na definição de prioridades objetivos e metas ao nível dos documentos orientadores da escola.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Influência significativa a nível das mudanças no âmbito da organização e gestão da escola.	<b>E3, E4</b>	<b>2</b>
	-Ao nível da melhoria das instalações a AEE não teve qualquer influência.	<b>N.D.</b>	<b>1</b>

## **APÊNDICE AJ**

### **Escola ES2 – Análise de conteúdo das Entrevistas**



## Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias

### O processo de Avaliação Externa (AEE) na escola/ agrupamento – ES2

#### CATEGORIA: C- A decisão de participação na AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
C.1 Iniciativa da decisão	Foi nossa, da equipa de autoavaliação daquela altura. / <sup>13</sup> (...) Apresentámos esta nossa proposta ao conselho diretivo da altura e também foi a conselho pedagógico. Não sei se chegou a ir à assembleia. Mas os órgãos foram de consensual opinião que tinha sentido avançarmos para a avaliação externa face ao desenvolvimento do processo de autoavaliação. / <sup>15</sup> (E2)	- Através de proposta da equipa de autoavaliação ao conselho diretivo da ocasião.
	(...)Penso que foi a escola que se candidatou pois, na altura, a escola tinha alguma vontade em participar, mas não tenho a certeza. / <sup>16</sup> (E3)	-Através de candidatura da escola
	(...) Na altura que houve a proposta, nós não estávamos à espera que logo imediatamente a escola fosse aceite mas é verdade que fomos. Pensávamos que levava mais um ano mas, não foi, eles vieram praticamente logo pouco tempo depois. / <sup>10</sup> (E4)	
C.2 Motivos da decisão	Pois, face ao desenvolvimento do processo de autoavaliação, entendemos que era chegado o momento de contrastar aquela avaliação com a avaliação externa. E portanto antecipámos e solicitámos à inspeção que nos considerasse nesse ano. E foi o que aconteceu/ <sup>14</sup> (E2)	-Confrontar a visão externa com a visão interna da escola
	(...) e, quem vinha de fora que olhar tinha também sobre a escola. Tínhamos estes dois objetivos, tentar ver nós próprios como é que nos olhávamos e, quem vinha de fora como é que olhava para nós. / <sup>9</sup> (E4)	
	Mas os órgãos foram de consensual opinião que tinha sentido avançarmos para a avaliação externa face ao desenvolvimento do processo de autoavaliação. / <sup>15</sup> (E2)	-A existência de resultados do processo de autoavaliação
C.3 Estruturas envolvidas na decisão	Apresentámos esta nossa proposta ao conselho diretivo da altura e também foi a conselho pedagógico. Não sei se chegou a ir à assembleia. Mas os órgãos foram de consensual opinião que tinha sentido avançarmos para a avaliação externa face ao desenvolvimento do processo de autoavaliação. / <sup>15</sup> (E2)	-Apresentação de proposta da equipa ao conselho diretivo e conselho pedagógico.
	Na ocasião era presidente da assembleia de escola, e foi mesmo a assembleia que teve essa iniciativa. No início, a assembleia viu, imediatamente, que tínhamos de pensar nesse assunto, e portanto propôs ao conselho executivo./ <sup>5</sup> O conselho executivo, na altura, até pelo impulso que trouxe um determinado professor, que foi posteriormente o coordenador da equipa, não levantou problemas nenhuns./ <sup>6</sup> E o processo de avaliação interna começou para nos preparar para a avaliação externa./ <sup>7</sup> (E4)	-Apresentação de proposta da assembleia de escola ao conselho executivo.

	A proposta chegou à assembleia, e nós aprovámos./ <sup>3</sup> (E5)	-Aprovação da proposta de participação pela assembleia
<b>C.4 Informação prestada sobre a realização da AEE</b>	Não me recordo de nenhuma sugestão nesse aspeto. Eu apenas fui informada que vinha a equipa para a avaliação e que existiam um conjunto de pessoas do conselho geral que iriam fazer parte do painel. E até já foi no final que nós fomos ouvidos. / <sup>15</sup> Não me foi comunicado como é que foi o processo, se foi a escola que se candidatou ou não. Penso que foi a escola que se candidatou pois, na altura, a escola tinha alguma vontade em participar, mas não tenho a certeza. / <sup>16</sup> (E3)	-Informação dos elementos do conselho geral acerca da necessidade de participação do nos painéis.
	Sim tive, os senhores passaram pelo bufete e fizeram umas duas ou três perguntzinhas, foi muito rápido. / <sup>1</sup> (ND)	-Conhecimento da realização da AEE através da presença da equipa inspetiva.
	Não, nessa ocasião estava no 8º ano e não tive conhecimento de nada./ <sup>1</sup> (AL)	
	É a avaliação feita pelo Ministério./ <sup>2</sup> (AL)	

#### CATEGORIA: D-Reação dos diferentes atores à visita da AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>D.1 Atitudes dos atores intervenientes nos painéis</b>	Nesta escola, nos painéis onde participei, a tendência das pessoas é natural, ou seja, perante alguém exterior as pessoas ocultam sempre algumas coisas e enfatizam sobretudo os aspetos positivos. Terá de partir muito da argúcia do avaliador para que as pessoas vão dizendo alguma coisa./ <sup>94</sup> (E2)	-Valorização da imagem da escola por parte de alguns participantes nos painéis – “jogo do rato e do gato”.
	Em todo o caso é sempre alguém que não está cá e, não estando cá, é fácil fazer uma grande fita perante os avaliadores externos. É como nós na aula observada, o processo de avaliação externa tem essa desvantagem. Tem outras vantagens, mas tem essa desvantagem, pois ele surge em resultado de um momento, de uns discursos. E os discursos são discursos. / <sup>92</sup> (E2)	
	Esperava mais da avaliação externa, nós sabemos a escola que temos e os problemas que ela tem, mas esperava mais do relatório. Na ocasião da AEE, achei que as pessoas não tinham sido sinceras tudo tinha sido encenado, pois as pessoas têm a ideia que não podem passar uma imagem muito má da escola, mesmo que de fato ela seja disparatada, têm de dar uma imagem positiva. Não sei para que serve a AEE se nós não dermos a exata imagem da escola. / <sup>101</sup> (E4)	
	E não tenho do conflito uma valoração negativa, mas prefiro o conflito ao clima em sonso de coisa nenhuma. E em relação a este processo por vezes há esse clima de não dito, e pouco explícito, e pouco claro, e não se sabe muito bem o que as pessoas pensam sobre as coisas. / <sup>36</sup> Mas isto manifestou-se quando veio alguém de fora [a equipa da AEE] e as pessoas aproveitam para dizer que não se reconhecem naquelas conclusões. / <sup>37</sup> (E2)	-Desvalorização por parte de alguns docentes dos resultados do processo de autoavaliação.
	Mas também tem de ser feito de uma forma coerente,	

	não é chegar aqui, e ouvir três ou quatro painéis de pessoas e com base nisso elaborar um relatório, e dizer que fica definitiva a nossa avaliação. Porque, por vezes, esses painéis podem não retratar a nossa escola./ <sup>68</sup> (E3)	
	Mas alguma coisa disseram. Pois quando chegamos ao relatório da avaliação externa, e temos ali pontos críticos diagnosticados, é porque houve, da parte das pessoas que participaram no painel, o salientar de pontos críticos./ <sup>95</sup> (E2)	-Apresentação por parte de alguns participantes de pontos críticos já diagnosticados na autoavaliação.
	Na ocasião senti algum nervosismo das pessoas que participaram nos painéis. E até porque aquilo é um inquérito, e depois as pessoas questionavam e confrontavam com o que disseram outras pessoas./ <sup>71</sup> Houve algum nervosismo da parte das pessoas de ficarem expostas perante a equipa. A equipa foi mais entendida no aspeto de inspecionarem como é que as coisas se faziam e como estávamos a fazer, apesar das pessoas serem simpáticas. / <sup>72</sup> (E3)	-Expetativa e nervosismo por parte dos atores intervenientes nos painéis face à novidade do processo.
	Claro que quando soubemos que íamos estar em painéis ficámos expetantes, pois era a primeira vez, mas as pessoas na forma como faziam as questões deixaram-nos à vontade. / <sup>6</sup> (E5)	
	Porque acho que o tal feedback que deve existir, da parte do órgão de gestão, entre o relatório da autoavaliação e a resposta que deve vir depois, ou seja o contraponto não surgiu como devia ser. E surge ali nos painéis da avaliação externa. O que eu achei estranho. E disse se eles não estavam de acordo com a nossa visão porque não o disseram antes. Foi uma coisa que me assentou bastante mal, mas sucedeu. / <sup>12</sup> (E4)	-Apresentação por parte da direção anterior da discordância dos resultados do processo de autoavaliação.
	E ao nível da avaliação externa aqui na escola ela foi um bocadinho estranha. A avaliação externa começou por correr mal, porque quem fez o relatório de apresentação da escola para a IGE foi a equipa de autoavaliação./ <sup>13</sup> E apesar da direção o ter remetido para a IGE deveria, eventualmente, ter visto com mais atenção a apresentação. Pois na visita da equipa de avaliação externa quando é feita pela direção a apresentação da escola aparecem duas imagens diferentes da escola, a do documento, e a da direção/ <sup>14</sup> , o que acabou por criar a situação da inspeção andar aqui a ver em que escola estava./ <sup>15</sup> (E1)	-Divergência entre a apresentação da escola pela direção e o relatório de apresentação elaborado pela equipa de autoavaliação – divergência de interesses.
	É engraçado que entre nós não houve tensão nenhuma, porque como havia aspetos entre nós que achávamos que deviam ser corrigidos, pensámos que isto agora é que vai ter um caminho. Mesmo em termos de tesouraria e essas coisas, nós estávamos à vontade, e dissemos sim vamos falar e vamos dizer assim./ <sup>8</sup> (ND)	-Expetativa de mudança das condições de trabalho após a AEE.
	Vi muita gente aflita, mas da nossa parte nós estávamos tranquilíssimas, porque lá está trabalhamos às vezes em condições um bocado, e achámos agora vêm ver e coiso. Houve melhoramento, mas depois o trabalho esta tal parte mais administrativa recaiu sobre nós. Mas pronto é assim e é assim./ <sup>9</sup> (ND)	
<b>D.2 Atitudes dos restantes atores</b>	Não há referências	

<b>D.3 Alteração de rotinas</b>	Não há referências	
<b>D.4 Manutenção das rotinas</b>	A visita da AEE correu dentro da normalidade e não perturbou o funcionamento da escola. <sup>/5</sup> (E5)	-Normalidade no funcionamento da escola

### CATEGORIA: E-Envolvimento dos diferentes atores

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>E.1 Participação dos atores</b>	Até mesmo em termos da preparação dos painéis para a AEE, nós fizemos a preparação dos coordenadores e dos diretores de turma, mas quem o fez foi o conselho pedagógico e a equipa de autoavaliação. <sup>/77</sup> (E1)	-Preparação dos participantes nos painéis pela equipa de autoavaliação e conselho pedagógico.
	Não acompanhei, pois nessa altura ainda não pertencia à direção da associação e portanto não acompanhei o processo. <sup>/1</sup> (EE)	-Eventual participação de um elemento da associação de pais.
<b>E.2 Seleção dos participantes nos painéis</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: G-A atuação da equipa avaliativa

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>G.1 Verificação da conformidade legal e normativa</b>	E, quando estão aqui, a equipa da avaliação externa tenta consultar documentos e contactar com as pessoas, mas não estão cá sempre. E em três dias não se fica a conhecer uma escola. <sup>/69</sup> (E3)	-Tempo de permanência da equipa da AEE na escola não permite conhecer a realidade da escola.
	E até porque aquilo é um inquérito, e depois as pessoas questionavam e confrontavam com o que disseram outras pessoas. <sup>/71</sup> (...). A equipa foi mais entendida no aspeto de inspecionarem como é que as coisas se faziam e como estávamos a fazer, apesar das pessoas serem simpáticas. <sup>/72</sup> (E3)	
	Digamos que, em termos dos painéis que se formaram, quando fui para os painéis estive como membro da equipa de autoavaliação(...) Nesse painel o que senti, nessa altura, foi logo relativamente às perguntas que eram colocadas que havia algumas dissonâncias sobretudo relativamente ao órgão de gestão. Porque acho que o tal feedback que deve existir, da parte do órgão de gestão, entre o relatório da autoavaliação e a resposta que deve vir depois, ou seja o contraponto não surgiu como devia ser. E surge ali nos painéis da avaliação externa. O que eu achei estranho. E disse se eles não estavam de acordo com a nossa visão porque não o disseram antes. Foi uma coisa que me assentou bastante mal, mas sucedeu. <sup>/12</sup> (E4)	-Atitude de confronto de opiniões e de controlo da ação educativa por parte da equipa avaliativa.
	(...) o que acabou por criar a situação da inspeção andar aqui a ver em que escola estava. <sup>/15</sup> (E1)	

	<p>Não, eles apenas foram aos locais fazerem duas ou três perguntinhas em termos de funcionamento administrativo, de papéis. As questões que me puseram achei que nem eram questões propriamente do meu serviço, foi mais relativamente às questões do dinheiro. Acho que esta inspeção estava mais centrada em termos de funcionamento de secretaria./<sup>2</sup> (ND)</p>	<p>-Verificação da conformidade em termos de funcionamento administrativo da escola.</p>
<b>G.2 Valorização das opiniões dos atores e do contexto</b>	<p>E se tivesse estado na escola mais tempo tinha sido perceptível que, já naquela altura, o modelo de planeamento não tinha nada a ver com o modelo anterior./<sup>100</sup> (E2)</p>	<p>-Desvalorização dos efeitos do processo de autoavaliação no planeamento da ação educativa.</p>
	<p>Portanto a conclusão retirada de que – “bem eles estão em autoavaliação, mas aquilo não teve efeito no planeamento”- já não era verdade naquela altura./<sup>102</sup> (E2)</p>	
	<p>Há outros aspetos que podiam ter reconhecido de uma outra forma. Como o próprio processo tal e qual ele decorreu. E não foi a meu ver suficientemente valorizado./<sup>103</sup> (E2)</p>	<p>-Desvalorização do trabalho desenvolvido pela equipa no processo autoavaliação.</p>
	<p>Nesse aspeto, também, não sei se estou de acordo, na forma como o relatório foi feito. Mas, eu também não estive do outro lado, não ouvi todos os painéis, e portanto aquilo foi feito com base nos painéis, e nós não sabemos o que as pessoas dizem. Com base nisso e sem conhecer a realidade da escola o relatório foi feito assim./<sup>21</sup> (E3)</p>	
	<p>Mas também tem de ser feito de uma forma coerente, não é chegar aqui, e ouvir três ou quatro painéis de pessoas e com base nisso elaborar um relatório, e dizer que fica definitiva a nossa avaliação. Porque, por vezes, esses painéis podem não retratar a nossa escola./<sup>68</sup> (E3)</p>	
<p>Em termos de funcionamento de bar nem perguntaram o que vendem, ou o que não vendem, e nem deram azo a que pudéssemos dizer mais alguma coisa. Iam já mesmo naquela direção, perguntaram o que queriam saber e o resto não interessava./<sup>3</sup> (ND)</p>	<p>-Falta de valorização da opinião dos atores nos diversos contextos de trabalho.</p>	
<b>G.3 Atitude formativa</b>	<p>Não há referências</p>	
<b>G.4 Isenção</b>	<p>Acho que até os resultados da AEE teriam sido completamente diferentes se tivéssemos a presença da direção. Não sei se o resultado de suficiente em termos de autoavaliação no relatório da AEE não teve a ver também com isto. Se tivesse havido uma melhor articulação com a direção, a equipa da AEE ter-se-ia preocupado com outras coisas e teria sido diferente./<sup>78</sup> (E1)</p>	<p>-Débil articulação entre a direção anterior e a equipa como condicionante da classificação obtida no fator autoavaliação.</p>

	<p>E, mais uma vez, também aqui na nossa escola isso ocorreu. No domínio da liderança e da organização e gestão, acho que não foram suficientemente objetivos para poder fazer uma avaliação mais criteriosa e mais rigorosa. /<sup>105</sup> De modo a que a escola não resulte num conjunto de ilhas, em que numa área que é fulcral, que são as aprendizagens e os resultados, haja uma média suficiente, e no outro muito bom. Não pode ser, e na nossa escola também se verificou isso. /<sup>106</sup> (E2)</p>	<p>-Falta de objetividade e rigor da equipa avaliativa na avaliação dos domínios da liderança e da organização e gestão</p>
<p>E depois, é aquela questão de tentar desculpar um pouco a ação do órgão de gestão. Não tenho nada de pessoal quando às pessoas que na altura estavam na gestão, mas havia ali falhas graves. Acho que eram muito fechados sobre si mesmo e não tinham grande abertura perante a escola. E o relatório da AEE nisso foi excessivamente benéfico. /<sup>16</sup> (E4)</p>		
<p>O relatório achei, sinceramente, muito fraquinho e quase uma cópia integral do relatório da avaliação interna. Como já disse a tendência foi para ver os pontos de vista do órgão de gestão. /<sup>100</sup> (E4)</p>		

## Os resultados da AEE – ES2

### CATEGORIA: H-Apropriação pelos atores educativos dos resultados

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<p><b>H.1 Divulgação dos resultados</b></p>	<p>O relatório foi divulgado na escola e nos departamentos. A equipa de autoavaliação naquele final de ano ainda elaborou um documento síntese. /<sup>16</sup> Esse documento foi discutido nas estruturas de gestão intermédia e nos órgãos. /<sup>18</sup> (E2)</p>	<p>-Divulgação dos resultados da AEE nos departamentos e órgãos da escola.</p>
	<p>E depois de ter chegado o relatório o mesmo foi discutido por nós. Mas em termos de pormenores já não sei especificar concretamente o que se falou. /<sup>4</sup> (E5)</p>	<p>-Discussão do relatório pela assembleia de escola.</p>
	<p>O relatório da AEE também não o conheço. /<sup>2</sup> Nas reuniões da equipa de autoavaliação em que participei os professores e aqueles que acompanharam a AEE e a própria direção da escola fizeram uma pequena apresentação de alguns dados sobre a AEE, mas não me consigo lembrar de nada de relevante. /<sup>3</sup> (EE)</p>	<p>-Reduzido conhecimento do relatório da AEE por parte do representante dos pais na equipa de autoavaliação.</p>
	<p>Tive. Lembro-me de estar na internet, e eu na altura fui ver, e falou-se aí qualquer coisa de que não estava assim tão mau, e estava razoável. /<sup>10</sup> (ND)</p>	<p>-Através da internet na página da escola.</p>
<p><b>H.2 Processos de reflexão sobre os resultados</b></p>	<p>Não há referências</p>	
<p><b>H.3 Principais utilizadores dos resultados</b></p>	<p>Isto é, como tivemos durante dois anos um processo de autoavaliação, e tivemos um processo de avaliação externa, decidimos extrair deste conjunto de documentos o que era significativo e poderia contribuir para um projeto de melhoria da escola. /<sup>17</sup> E com base nisso fez-se um documento síntese dos aspetos fundamentais da avaliação externa e interna, na lógica dos pontos fortes e fracos, e por cada uma das áreas de que havíamos partido. (...) /<sup>18</sup> (E2)</p>	<p>-Elaboração pela equipa de autoavaliação de documento síntese com as apreciações da avaliação externa e interna.</p>

<p>Quando construímos o projeto educativo e o plano plurianual trabalhamos com base nos resultados da avaliação externa e da avaliação interna. Eu atrever-me-ia a dizer que, a partir desse momento, nós esquecemos um pouco o relatório da avaliação externa. /<sup>50</sup> (E1)</p>	<p>-Utilização pela direção atual e coordenadores de departamentos na construção dos documentos estruturantes.</p>
<p>Quem os utilizou foi, essencialmente, o órgão de gestão novo e os coordenadores de departamentos que utilizaram muito os resultados da autoavaliação e da avaliação externa. /<sup>69</sup> (E4)</p>	
<p>O projeto educativo atual assenta muito no relatório da autoavaliação e no relatório da avaliação externa. Posso dizer que a avaliação externa teve influência no projeto educativo. /<sup>49</sup> Mas a avaliação externa é o reflexo da própria avaliação interna, pois 90% do relatório da avaliação externa já constava no relatório da avaliação interna. Mas obviamente que os pontos que eles focaram tiveram influência e foram os pontos que nós achámos que tínhamos de atuar com mais urgência. /<sup>50</sup> (E4)</p>	

### CATEGORIA: I- O relatório da AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<p><b>I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes</b></p>	<p>Mas, se calhar, a avaliação externa diagnosticou menos pontos críticos do que a avaliação interna tinha diagnosticado ao nível da organização e gestão. /<sup>96</sup> (E2)</p>	<p>-Os resultados da AEE valorizam bastante a direção anterior ao nível do domínio da organização e gestão.</p>
	<p>E, mais uma vez, também aqui na nossa escola isso ocorreu. No domínio da liderança e da organização e gestão, acho que não foram suficientemente objetivos para poder fazer uma avaliação mais criteriosa e mais rigorosa. /<sup>105</sup> De modo a que a escola não resulte num conjunto de ilhas, em que numa área que é fulcral, que são as aprendizagens e os resultados, haja uma média suficiente, e no outro muito bom. Não pode ser, e na nossa escola também se verificou isso. /<sup>106</sup> (E2)</p>	
	<p>Depois, o relatório da AEE achei muito fraquinho. Porque acho que, assenta essencialmente no relatório que nós fizemos e tem uma visão muito parcial, muito virada para o lado da gestão da escola. /<sup>13</sup> (E4)</p>	
	<p>E depois, é aquela questão de tentar desculpar um pouco a ação do órgão de gestão. Não tenho nada de pessoal quando às pessoas que na altura estavam na gestão, mas havia ali falhas graves. Acho que eram muito fechados sobre si mesmo e não tinham grande abertura perante a escola. E o relatório da AEE nisso foi excessivamente benéfico. /<sup>16</sup> (E4)</p>	
	<p>O relatório achei, sinceramente, muito fraquinho e quase uma cópia integral do relatório da avaliação interna. Como já disse a tendência foi para ver os pontos de vista do órgão de gestão. /<sup>100</sup> (E4)</p>	

	<p>Acho que até os resultados da AEE teriam sido completamente diferentes se tivéssemos a presença da direção. Não sei se o resultado de suficiente em termos de autoavaliação no relatório da AEE não teve a ver também com isto (...) Acho no entanto que existiriam outros resultados que teriam mantido, como a questão da ligação à comunidade, e do processo que foi mais interno e pouco aberto. Mas existiriam outras questões que eventualmente teriam sido diferentes. /<sup>79</sup> (E1)</p>	<p>-Discordância da equipa de autoavaliação relativamente aos pontos fracos atribuídos ao fator autoavaliação.</p>
	<p>Interpretei-o como bastante fidedigno na maioria dos aspetos, menos num, o da avaliação da autoavaliação da escola. Porque me pareceu, na altura, e por isso nós protestámos, que já era perceptível na organização as alterações do modelo de planeamento da escola./<sup>99</sup> (E2)</p>	
	<p>Com exceção da equipa de autoavaliação que ficou mais insatisfeita. E até foi elaborado, na altura, pela equipa de autoavaliação o contraditório./<sup>18</sup> (...) Existiam alguns pontos fracos que eram atribuídos à forma como a equipa tinha trabalhado, daí a insatisfação da equipa./<sup>20</sup> (E3)</p>	
	<p>Mas bateu noutros, nos mesmos da avaliação interna, como a falta de comunicação, o impacto do documento orientador- projeto educativo- sobre a prática da escola./<sup>97</sup> (E2)</p>	<p>-Coerência com os pontos fracos identificados anteriormente pela autoavaliação.</p>
	<p>E depois os principais pontos que eles apontam como fracos eram praticamente idênticos aos nossos. Depois houve alguns pontos que achamos, em geral, que tinha importância e que teve influência no projeto educativo de escola. Mas sinceramente esperava mais./<sup>14</sup> (E4)</p>	
	<p>Digamos que foi muito formal, mas em termos de substância não teve grandes efeitos na escola. Não teve efeitos na escola porque no fundo aquilo que eles vieram avaliar foi aquilo que a escola já tinha detetado. E portanto não acrescentaram muito aquilo que nós já sabíamos./<sup>15</sup> (E4)</p>	
	<p>A equipa de autoavaliação não concordou com aquele resultado mas, de resto, o nosso panorama até foi bom face às escolas envolvidas. Nós já tínhamos recebido os relatórios de outras escolas, que tinham sido avaliadas antes e tinham resultados piores que os nossos, pelo que na altura ficámos satisfeitos./<sup>22</sup> (E3)</p>	<p>-Concordância da generalidade dos docentes com os resultados obtidos na AEE comparativamente às outras escolas.</p>
	<p>Mas, de resto, a escola até considerou que era bom. Acho que os pontos fracos e fortes retratavam a escola./<sup>19</sup> (E3)</p>	
<p><b>I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento</b></p>	<p>Acho que as pessoas pensam sempre que o externo será mais objetivo, não tão envolvido, não tão engagé. Portanto pensarão que será mais objetivo./<sup>91</sup> (E2)</p>	<p>-Valorização pelos docentes dos resultados da AEE comparativamente aos resultados da autoavaliação.</p>
	<p>Acho que encararam muito bem. Acho que na altura a escola ficou satisfeita. Recordo-me que o presidente do conselho executivo ficou muito contente na altura. /<sup>17</sup> (E3)</p>	<p>-Concordância do presidente do conselho executivo com os resultados da AEE.</p>



	No geral as pessoas concordaram com o relatório. Acho que as pessoas até ficaram satisfeitas com a avaliação da escola, pois dentro da avaliação de outras escolas até achei que a avaliação foi bastante positiva. <sup>/7</sup> (E5)	-Concordância da generalidade dos docentes com os resultados da AEE comparativamente às outras escolas.
	Apesar de agora existirem alguns colegas que não se reviram na avaliação e não acharem que representasse verdadeiramente a escola, eu não fiquei com essa opinião, nem fiquei com essa impressão quando o relatório foi discutido no conselho geral. <sup>/8</sup> (E5)	-Concordância do conselho geral com os resultados da AEE
	Apesar de agora existirem alguns colegas que não se reviram na avaliação e não acharem que representasse verdadeiramente a escola,(...). <sup>/8</sup> (E5)	-Discordância dos docentes da equipa relativamente aos resultados da autoavaliação
	Aliás, até acho que existem alguns pontos, que são apresentados no relatório da avaliação externa, que são um pouco um decalque dos nossos relatórios, talvez porque a inspeção se calhar achou que era essa a realidade. <sup>/9</sup> (E5)	-Coerência dos resultados da AEE com os resultados da autoavaliação
	Lembro-me de concordar e achar que realmente o que estava mal estava mal, estava mal e onde ela foi mais avaliada. <sup>/11</sup> (ND)	-Concordância com a imagem da escola
<b>I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento</b>	Nós já tínhamos recebido os relatórios de outras escolas, que tinham sido avaliadas antes e tinham resultados piores que os nossos, pelo que na altura ficámos satisfeitos. <sup>/22</sup> (E3)	-Instrumento de legitimação da escola comparativamente às outras escolas da região.
	(...) Acho que as pessoas até ficaram satisfeitas com a avaliação da escola, pois dentro da avaliação de outras escolas até achei que a avaliação foi bastante positiva. <sup>/7</sup> (E5)	

### A utilização dos resultados da AEE

#### CATEGORIA: J- Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo</b>	Até, o ano passado, existiu um debate mais acrescido sobre a questão dos critérios de avaliação e a forma como cada um de nós estava a trabalhar. A questão dos critérios de avaliação foi bastante discutida na escola. <sup>/27</sup> (E3)	-Discussão entre os docentes sobre a aplicação dos critérios de avaliação-desarticulação temporal com os resultados da AEE
	Quanto aos “quadros de valores e excelência” aí já temos, já funcionou o ano passado e este ano já foi revisto. <sup>/30</sup> (E3)	-Implementação do quadro de valor excelência-desarticulação temporal com os resultados da AEE
	Os “quadros de valor e excelência” já foram instituídos. <sup>/22</sup> (E4)	
	A “monitorização da aplicação dos critérios de avaliação”, isso já foi feito e é para continuar a fazer. E a avaliação externa teve influência nesta alteração. <sup>/18</sup> (E4)	-Implementação de medidas no âmbito da monitorização da aplicação dos critérios de avaliação-conformidade com a AEE

	<p>Julgo que há também uma maior preocupação em termos do apoio aos alunos, isso julgo que é notório, não só pelo conhecimento que possa ter do processo de autoavaliação, ou do processo de avaliação externa, mas pelo facto de já ter tido outro filho na escola. E portanto julgo que houve aí alguma evolução.<sup>/5</sup> A percepção que tenho é que tem havido uma progressão pela positiva nas várias variáveis do resultado global da escola. <sup>/6</sup> (EE)</p>	<p>-Maior preocupação em termos do apoio aos alunos.</p>
<p><b>J.2 Medidas adotadas na organização e gestão</b></p>	<p>Quando construímos o projeto educativo e o plano plurianual trabalhamos com base nos resultados da avaliação externa e da avaliação interna. Eu atrever-me-ia a dizer que, a partir desse momento, nós esquecemos um pouco o relatório da avaliação externa.<sup>/50</sup> (E1)</p>	<p>-Conceção do PEE e Plano Plurianual em conformidade com os resultados da AEE-conformidade institucional.</p>
	<p>Sendo que, a ideia foi quanto ao plano de melhoria partir de um conjunto de instrumentos que o decreto 75/2008 define. O decreto 75/2008 fala do projeto, mas não fala em plano de melhoria, e a ideia que eu tinha, e que transmiti aos outros e que eles aderiram, foi que afinal aquele plano plurianual que está no decreto 75/2008 é o nosso plano de melhoria. Depois há sempre o enquadramento na lei. Mas o nosso plano plurianual funciona enquanto plano de melhoria, e foi nessa lógica que ele foi elaborado. <sup>/23</sup> (E2)</p>	
	<p>Depois houve alguns pontos que achamos, em geral, que tinha importância e que teve influência no projeto educativo de escola. Mas sinceramente esperava mais.<sup>/14</sup> (E4)</p>	
	<p>(...) relativamente ao “projeto educativo”, isto já mudou completamente. Porque o antigo projeto educativo estava totalmente desadequado, e mesmo sem avaliação externa nós sentíamos que ele tinha de mudar. Era um documento que não tinha qualquer valia e tinha de ser mudado. O que a avaliação externa veio trazer foi ajudar a traçar mais as linhas condutoras para o elaborar. <sup>/23</sup> (E4)</p>	
	<p>Foram tomadas medidas pela escola mas, evidentemente, houve ali um hiato marcado pela mudança do decreto-lei 75/2008 e pela eleição da nova direção da escola.<sup>/20</sup> (E2)</p>	<p>-Desarticulação temporal entre os resultados da AEE e as medidas adotadas.</p>
	<p>Quanto à “inexistência de um plano interno de formação coerente com as necessidades identificadas” aqui têm sido feitas ações de formação internas de acordo com as nossas necessidades. <sup>/32</sup> (E3)</p>	<p>-Realização de ações de formação interna</p>
	<p>Nessas reuniões verifiquei, em algumas das discussões que tivemos a este nível, que houve algumas ações de ligação à comunidade. A associação de pais estava inativa desde há muitos anos e portanto neste últimos anos houve essa preocupação, por parte também da direção da escola, de encontrar um grupo de pais que pudessem reativar a associação de pais e por essa via haver uma maior participação da associação de pais na vida da escola.<sup>/4</sup> (EE)</p>	<p>-Reativação por parte da nova direção da associação de pais.</p>
<p><b>J 3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação</b></p>	<p>Isto é, como tivemos durante dois anos um processo de autoavaliação, e tivemos um processo de avaliação externa, decidimos extrair deste conjunto de documentos o que era significativo e poderia contribuir para um projeto de melhoria da escola.<sup>/17</sup> (E2)</p>	<p>-Elaboração de documento síntese com os pontos fortes e fracos identificados pela AEE e autoavaliação .</p>

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da auto-avaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
K.1 Iniciativa da decisão	A avaliação interna surge por proposta de um colega porque tinha vindo de uma escola em que tinha estado a trabalhar na autoavaliação, e fez a proposta à direção na ocasião, e depois uns meses mais tarde acabou por fazer à assembleia, e depois a assembleia acabou por fazer a recomendação à direção./ <sup>16</sup> (E1)	-Através de proposta de um docente à direção anterior.
	Quando cheguei à escola fiz a proposta da autoavaliação ao conselho executivo, mas não sei se foi perceptível logo, da parte das pessoas, o alcance do que se pretendia. Pois demorou muito a resposta. / <sup>29</sup> (E2)	
	Eu associei sempre o processo de autoavaliação da escola à proposta que um professor fez e ao conselho executivo, na altura, ter concordado e ter iniciado o processo. Penso que foi por aí que começou, foi através da iniciativa desse professor. / <sup>9</sup> (E3)	
	O conselho executivo, na altura, até pelo impulso que trouxe um determinado professor, que foi posteriormente o coordenador da equipa, não levantou problemas nenhuns./ <sup>6</sup> (E4)	
	A avaliação interna surge por proposta de um colega (...) e depois uns meses mais tarde acabou por fazer à assembleia, e depois a assembleia acabou por fazer a recomendação à direção./ <sup>16</sup> (E1)	-Através de recomendação da assembleia à direção anterior.
	Na ocasião era presidente da assembleia de escola, e foi mesmo a assembleia que teve essa iniciativa. No início, a assembleia viu, imediatamente, que tínhamos de pensar nesse assunto, e portanto propôs ao conselho executivo./ <sup>5</sup> (E4)	
	Acho que o conselho executivo aceitou a proposta porque esta partiu da assembleia de escola, e então não disse que não. Mas a vontade não me parece que fosse muita. / <sup>32</sup> (E4)	
	Na altura a autoavaliação começou por iniciativa da assembleia de escola / <sup>68</sup> (E4)	-Falta de interesse da direção anterior em iniciar o processo
	Portanto foi por proposta da assembleia à direção que se nomeou o grupo para a autoavaliação./ <sup>17</sup> No fundo acabámos por perder ali quase um ano. Diria que não havia muito interesse da direção para avançar./ <sup>18</sup> (E1)	
	A autoavaliação não partiu da iniciativa da direção, pois se assim o fosse quando ela foi proposta à direção não teria havido a necessidade de ter levado este assunto à assembleia e de haver a recomendação da assembleia./ <sup>23</sup> (E1)	
Só no ano seguinte é que ela veio a ser formalizada. Demorou um ano a convencer as pessoas da pertinência de um projeto desta natureza e do envolvimento da escola no seu conjunto num projeto de autoavaliação. Foram pouco céleres. / <sup>30</sup> (E2)		

	<p>Eu e o coordenador da equipa fomos sempre conversando sobre isto. No início deste ano tínhamos conversado sobre as pessoas que tinham disponibilidade.<sup>/44</sup> (...) Este ano, no início do ano, o coordenador da equipa fez-me a proposta de utilizar o seu tempo de estabelecimento entre a autoavaliação e mais outras duas atividades. E então retomámos o processo.<sup>/47</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Reinício do processo por decisão da diretora sob proposta do coordenador da equipa.</p>
<p>Foi-nos apresentado pela diretora a reativação do processo e a comissão e não foi feita qualquer auscultação ao conselho. <sup>/13</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>A decisão de reiniciar foi do conselho pedagógico e portanto deu-se a nomeação da equipa. Foi apresentado pela diretora, e também foi proposto por mim, mas neste momento a realidade do conselho pedagógico é diferente, relativamente à realidade de 2007.<sup>/49</sup> Na altura o conselho pedagógico tinha autonomia e hoje perdeu, e portanto passa muito pela diretora aquilo que se faz, e se decide, e que se implementa pelo conselho pedagógico. <sup>/50</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>A lógica era o ano passado ter feito isto, mas depois com estas alterações todas criou-se alguma dificuldade, e eu deixei parar um bocadinho o processo.<sup>/46</sup> (...) O ano passado discutiu-se muito isto, de como é que íamos retomar e como íamos trabalhar. E aquilo que se fez este ano letivo, no final do primeiro período, com a constituição da equipa, a ideia era ter sido feito o ano passado, no final do ano letivo, e deixar no fundo as bases do trabalho para, no início deste ano letivo, começar logo a trabalhar. <sup>/49</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Lentidão na tomada de decisão da diretora sobre o reinício do processo.</p>	
<p>Em 2010/2011 já não houve razão aparente para não reiniciarmos.<sup>/45</sup> <b>(E2)</b></p>		<p>(...) Portanto não sei, não sei se foi esse o motivo, mas é verdade que não havia nenhuma razão para que em 2010 não se tivesse retomado a questão, organizado uma equipa e retomado o processo. De maneira que só depois de alguma pressão, e insistência, é que veio a ser pegado em 2011. <sup>/47</sup> <b>(E2)</b></p>
<p><b>K.2 Motivos da decisão</b></p>		<p>Foi por força da recomendação da assembleia e porque, no ano seguinte, se aproximava a avaliação externa. Acho que foi isso que levou a direção, na altura, a decidir fazer a autoavaliação. Não tanto por força da recomendação da assembleia, mas por se aproximar a avaliação externa.<sup>/19</sup> <b>(E1)</b></p>
<p>E o processo de avaliação interna começou para nos preparar para a avaliação externa.<sup>/7</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>(...) Aliás foi uma das questões que nos colocaram, foi se a autoavaliação se tinha feito porque se sabia que ia haver a avaliação externa. E obviamente que em parte foi por isso, e não vale a pena negar. Também nos questionaram se era para continuar e nós dissemos que sim. Mas depois houve aquele interregno.<sup>/53</sup> <b>(E4)</b></p>	

<p>Não quer dizer que não existisse alguma autorregulação, sempre houve autorregulação mas não era muito formalizada, era muito restrita a nível de grupos e de departamentos. Não havia uma visão muito global, ou se havia era muito difusa. E portanto a ideia era, tentar termos uma visão mais clara do que a escola andava a fazer<sup>8</sup> (...) <b>(E4)</b></p>	<p>-Necessidade de obter uma visão global e clarificada das várias dimensões da escola.</p>
<p>(...) e, quem vinha de fora que olhar tinha também sobre a escola. Tínhamos estes dois objetivos, tentar ver nós próprios como é que nos olhávamos e, quem vinha de fora como é que olhava para nós. <sup>9</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Confrontar a visão externa com a visão interna da escola</p>
<p>A recomendação da assembleia tinha a ver quer com a aproximação da avaliação externa, quer com a necessidade da escola se conhecer, pois também decorria da questão do projeto educativo. Tínhamos um projeto educativo que não estava de acordo com a realidade e para elaborarmos os documentos estruturantes teríamos de nos conhecer. / <sup>20</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Necessidade de reformulação dos documentos estruturantes</p>
<p>E depois a aproximação da avaliação externa e a necessidade de elaborarmos os documentos estruturantes. / <sup>22</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>Portanto o avançarmos para a autoavaliação acaba por ser por três fatores, em primeiro o aparecimento do colega com conhecimentos de autoavaliação, poderíamos eventualmente termos iniciado, mas não nos mesmos moldes, nem com os mesmos conhecimentos e com esta mais-valia que acaba sempre por dar outra dimensão a estas questões. / <sup>21</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>- Competências do coordenador da equipa no âmbito da autoavaliação da escola.</p>
<p>Quando fizemos o plano anual de escola, em 2008/2009, para substituir o projeto educativo, e até antes de fazermos o plano plurianual, nós já nos centrámos nisto e verificámos que, por exemplo, relativamente á indisciplina quando nós pretendíamos definir metas não sabíamos onde estávamos. Para os resultados escolares, como tínhamos dados era fácil definir metas, pois tínhamos os resultados dos períodos e os resultados anuais. Relativamente a dados dos pais acontecia a mesma coisa, pois não tínhamos quaisquer dados. / <sup>9</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Reinício do processo dada a necessidade de definição de metas nos diversos domínios da ação organizativa.</p>
<p>Isto não decorre da avaliação externa, nem da avaliação interna, mas decorre da necessidade de produzirmos os documentos estruturantes e nós não termos os dados necessários. / <sup>10</sup> Portanto acho que isso fez-nos sentir ainda mais a necessidade da avaliação interna, e desligar um pouco dos resultados escolares, pois estávamos muito centrados nos resultados. E as primeiras metas que tínhamos aquando da avaliação de desempenho tinha a ver com metas de escola, metas de disciplina, metas de ano. <b>(E1)</b></p>	
<p>Mas depois achámos que as coisas da avaliação de professores estavam estabilizadas e portanto que era altura de começar novamente com a avaliação interna. Também os planos gerais que partiram da avaliação externa, como o projeto educativo e o plano plurianual, os seus modelos já estavam definidos, pelo que era a altura de começar novamente a autoavaliação. / <sup>54</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Reinício do processo de autoavaliação devido à conclusão da elaboração dos documentos estruturantes.</p>

	<p>Os motivos da autoavaliação penso que tem a ver com o aproximar da avaliação externa da escola, para se fazer um balanço das coisas. Penso que tem a ver com isso. /<sup>6</sup> <b>(AL)</b></p>	
	<p>[Foi questionado quais os motivos do reinício do processo de autoavaliação no presente ano letivo] Deve ter sido fundamentalmente pela antevisão de uma próxima avaliação externa. E portanto face ao aproximar, já passaram dois anos, mas depois também temos mais dois anos. Face ao aproximar de uma avaliação externa era necessário retomar o processo de autoavaliação, para não chegarmos perfeitamente descalços no momento em que tivéssemos uma avaliação externa. /<sup>48</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Reinício do processo de autoavaliação devido à proximidade da AEE (2ª ciclo) -ritualização do processo para evitar que a AEE questione a sua eficácia.</p>
	<p>Aquilo que nos foi dito foi precisamente para preparar a avaliação externa. A direção da escola e o grupo de trabalho docente que estava envolvido neste processo, eles manifestaram a necessidade de fazer este processo de autoavaliação na perspetiva da avaliação externa. /<sup>17</sup> <b>(EE)</b></p>	
	<p>Apesar de que, em algumas reuniões do conselho geral, tem sido uma preocupação do conselho, nomeadamente, quando fazemos a análise dos resultados escolares em cada uma dos períodos, tentar perceber o porquê daqueles resultados. E poderá ter sido uma indicação indireta de que existe aqui um problema e que nós temos de trabalhar sobre ele. Mas diretamente uma recomendação do conselho geral, nesse sentido, não existe. /<sup>14</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Informar o conselho geral sobre os motivos dos baixos resultados escolares.</p>
<p><b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão (legitimação)</b></p>	<p>Portanto foi por proposta da assembleia à direção que se nomeou o grupo para a autoavaliação. /<sup>17</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Recomendação da assembleia à direção</p>
	<p>No início, a assembleia viu, imediatamente, que tínhamos de pensar nesse assunto, e portanto propôs ao conselho executivo. /<sup>5</sup> <b>(E4)</b></p>	
	<p>Este assunto foi discutido na assembleia e considerou-se que era positivo. Foi formada a equipa e o processo desencadeou-se nesse sentido. /<sup>10</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Discussão e parecer positivo da assembleia de escola acerca da proposta de autoavaliação (1ª fase)</p>
	<p>Acho que o conselho executivo aceitou a proposta porque esta partiu da assembleia de escola, e então não disse que não. Mas a vontade não me parece que fosse muita. /<sup>32</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Decisão da direção anterior potenciada pela recomendação da assembleia.</p>
	<p>A decisão de reiniciar foi do conselho pedagógico e portanto deu-se a nomeação da equipa. Foi apresentado pela diretora, e também foi proposto por mim, (...). /<sup>49</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Decisão da diretora e conselho pedagógico sobre o reiniciar do processo de autoavaliação.</p>
	<p>Nós podemos fazer propostas, mas depende muito da diretora, aquilo que se faz e, a dinâmica que o órgão tem. Está muito dependente da diretora e na ocasião, embora estivesse lá o presidente do conselho executivo, o órgão tinha muita autonomia. O que hoje não tem. /<sup>51</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>Não foi por nenhuma indicação do conselho geral, mas pelo convencimento da diretora depois da conversa e da insistência junto do conselho pedagógico. /<sup>52</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Inexistência de recomendações do conselho geral sobre o reiniciar do processo.</p>

Não. Foi-nos apresentado pela diretora a reativação do processo e a comissão e não foi feita qualquer auscultação ao conselho. / <sup>13</sup> (E3)	-Comunicação pela diretora da tomada de decisão ao conselho geral (2ª fase)
Sim, no conselho geral a diretora comunicou ao conselho geral que estava a decorrer o processo de autoavaliação. / <sup>5</sup> (AL)	

### CATEGORIA: L-A equipa de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	Eramos os mais velhos e com mais tempo horário disponível para isso em termos do artigo 79º. / <sup>60</sup> O coordenador foi quem dinamizou e quem trazia as ideias para isso. / <sup>61</sup> Os outros elementos foram escolhidos simplesmente por isso, mas é evidente que perguntaram se estavam interessados. / <sup>62</sup> Nalguns casos também tínhamos curiosidade de saber como é que as coisas funcionavam. / <sup>63</sup> (E4)	-Seleção dos docentes de acordo com a disponibilidade horária e motivação (1ª fase)
	Na ocasião, talvez não fosse o mais correto, mas foi o que foi possível no momento com os horários das pessoas. Eram os colegas que por razões de idade ou por outras razões tinham mais disponibilidade. / <sup>53</sup> Nós sabemos que isto é tudo muito bonito, mas se as pessoas não tiverem horas e tempo, pois isso são coisas que requerem muito tempo. Portanto penso que na altura foi essa questão da disponibilidade. / <sup>54</sup> (E5)	
	No caso dos professores acabámos por definir em função da disponibilidade em termos de tempo e de motivação (...). / <sup>62</sup> (E1)	-Seleção dos docentes de acordo com a disponibilidade horária e motivação (2ª fase)
	Os professores o critério foi os coordenadores de departamento, definiu-se que as pessoas seriam três ou quatro, mas não está ninguém de Línguas, acabou por ser uma solução mista. Os professores são quatro. / <sup>60</sup> (E2)	
	Na avaliação interna, em 2007/2008, nós tínhamos várias dimensões para avaliar, e tínhamos também previsto avaliar a comunidade, mas acabámos por deixar a comunidade de fora, por falta de tempo, pois fez-se aquilo que era possível avaliar. E portanto agora tentámos ir resolver essas questões, ouvir os pais e encarregados de educação. Agora também foi mais fácil fazer a ligação aos encarregados de educação porque conseguimos reativar a associação de pais. / <sup>55</sup> (E1)	-Necessidade de envolvimento da comunidade face aos pontos fracos da AEE (1º ciclo)
	A comissão restrita da autoavaliação sou eu e o coordenador da equipa. / <sup>58</sup> E nós não temos o relatório da AEE em cima da mesa mas ele está sempre presente, e portanto o que aconteceu foi que tínhamos de ouvir todos os elementos. / <sup>59</sup> (E1)	

<p>E isto também tem a ver com a própria composição do conselho geral, o que acaba por facilitar. E nós fizemos refletir na comissão de avaliação interna o próprio conselho geral. Com maior representatividade dos alunos do que temos no conselho geral, pois temos representantes do 3º ciclo, do secundário e dos cursos profissionais. Nós sentimos a necessidade de termos a visão dos outros, e acho que o conselho geral reflete isso, e a comissão acaba por ser um bocadinho um outro conselho geral.<sup>/56</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Composição da equipa por isomorfismo com a composição do conselho geral.</p>
<p>Já tínhamos definido quem era da comunidade no conselho geral e portanto não íamos definir outras pessoas. Do município foi a vereadora que designou alguém para pertencer e alguém que também está no conselho geral, pois temos dois representantes da autarquia no conselho geral. Portanto acaba por andar um bocadinho à volta do conselho geral.<sup>/65</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>Os critérios de constituição da equipa têm a ver com a própria metodologia seguida, até porque tendo em conta a construção do PAVE se o queremos construir e responder às quatro dimensões temos de consultar todos os elementos.<sup>/57</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Escolha dos elementos da equipa por isomorfismo com a metodologia de avaliação adotada.</p>
<p>A direção o que fez foi operacionalizar, tendo aceitado a ideia que eu propus de seguirmos o modelo definido por MacBeath.<sup>/53</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>A comissão restrita é que definiu qual era o peso de cada um dos representantes.<sup>/63</sup> Definimos que a nível dos alunos seria um de cada nível de ciclo ou de tipo de ensino. Dos representantes da comunidade pedimos à associação de pais para designar dois elementos.<sup>/64</sup> No caso dos representantes da comunidade que estão no conselho geral pedimos de entre eles dois que definissem quem vinha.<sup>(...)/65</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Definição pela diretora e coordenador da equipa do peso dos diversos representantes na equipa.</p>
<p>O que se fez foi identificar quem iria constituir a equipa de autoavaliação, e o que fez a direção foi agilizar isto ao nível operatório.<sup>/54</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>(...) e considerámos que seria importante estar alguém da gestão. No processo anterior não esteve ninguém da gestão e agora considerou-se que seria importante, e acabei por ficar eu. <sup>/62</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Participação da diretora como estratégia de gestão das “incertezas”.</p>
<p>O coordenador foi quem dinamizou e quem trazia as ideias para isso.<sup>/61</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Seleção do coordenador pela sua formação especializada no âmbito da autoavaliação das escolas</p>
<p>Na altura o colega, coordenador da equipa, era a pessoa que melhor se “movimentava” nesta área, porque tinha mais conhecimentos pelas suas práticas, por várias razões,<sup>/56</sup> <b>(E5)</b></p>	
<p>(...) o colega era a pessoa que dominava melhor o assunto que qualquer outra pessoa e, se calhar, era a pessoa que estava mais apta a poder liderar um grupo destes, em termos da parte técnica.<sup>/58</sup> <b>(E5)</b></p>	
<p>Não. Não faço a mínima de quem é o aluno que está no processo de autoavaliação da escola, acho que ainda não está o aluno designado. Não tomei conhecimento de quem faz parte da equipa, mas deve ser alguém do conselho pedagógico acima de tudo. <sup>/10</sup> <b>(AL)</b></p>	<p>-Desconhecimento da existência de aluno designado para representante dos alunos na equipa</p>



	Foi-nos manifestado pela direção o interesse e acho que até mesmo a necessidade de nós pais obviamente participamos no processo de autoavaliação e nós pais também temos interesse em participar.(...) / <sup>16</sup> (EE)	-Convite da diretora à participação da associação de pais na equipa.
<b>L 2 Composição da equipa</b>	A equipa julgo que foi constituída a nível do conselho pedagógico, pois eram alguns elementos do pedagógico que constituíam a equipa./ <sup>11</sup> (E3)	-Constituída por alguns docentes do conselho pedagógico ( 1ª fase do processo)
	A comissão restrita da autoavaliação sou eu e o coordenador da equipa./ <sup>58</sup> (E1)	-Diretora e coordenador da equipa constituem a “comissão restrita da autoavaliação”.
	No pessoal não docente, o que fizemos foi solicitar às duas representantes do conselho geral que, de entre elas, vissem quem tinha maior disponibilidade e motivação para estar na equipa, pois já tinham sido eleitas pelas pessoas, e são as que estão mais disponíveis e atentas./ <sup>60</sup> (E1)	-Uma das representantes do pessoal não docente com assento no conselho geral
	O pessoal não docente acabou por ser escolha deles, na equipa está um representante do pessoal não docente./ <sup>61</sup> (E2)	
	Tenho. Estive dentro da equipa de avaliação atual. / <sup>14</sup> (ND)	
	A lógica foi a mesma dos alunos, em que os representantes no conselho geral foram escolhidos de entre os delegados e portanto reunimos os delegados, apresentámos o projeto e de entre eles voluntariaram-se e escolheram quem eram os representantes / <sup>61</sup> (E1)	-Representante dos alunos do ensino secundário com assento no conselho geral e outro representante do ensino básico.
	Quanto aos alunos foi a partir dos delegados dos vários anos, foi feita uma reunião de delegados por ciclo e foi escolhido um aluno de básico e de secundário./ <sup>59</sup> (E2)	
	No caso dos professores acabámos por definir em função da disponibilidade em termos de tempo e de motivação e considerámos que seria importante estar alguém da gestão. No processo anterior não esteve ninguém da gestão e agora considerou-se que seria importante, e acabei por ficar eu. / <sup>62</sup> (E1)	-Participação da diretora
	A direção da escola também faz parte da equipa, participa esporadicamente mas faz parte da equipa. / <sup>75</sup> (E2)	
	Os professores o critério foi os coordenadores de departamento, definiu-se que as pessoas seriam três ou quatro, mas não está ninguém de Línguas, acabou por ser uma solução mista. Os professores são quatro./ <sup>60</sup> (E2)	-Participação de 4 docentes.
	Dos representantes da comunidade pedimos à associação de pais para designar dois elementos./ <sup>64</sup> (E1)	-Participação de dois representantes dos pais designados pela associação de pais
Em relação aos pais foi remeter para a associação de pais a competência para identificar o seu representante./ <sup>57</sup> (E2)		

	<p>No nosso caso a representação dos pais da associação na equipa de autoavaliação é feita por duas pessoas, por mim enquanto elemento da direcção e depois entendemos escolher outra pessoa fora da direcção e dos órgãos sociais da associação de acordo com a disponibilidade da pessoa e da leitura que fizemos da capacidade de intervenção da pessoa. Portanto foi procurar um pai, ou no caso uma mãe, que tivesse uma atitude mais proactiva e uma atitude critica em relação à própria escola e tudo isso. Pelo que a nossa representação na equipa é feita por esses dois elementos./<sup>20</sup> (EE)</p>	
	<p>No caso dos representantes da comunidade que estão no conselho geral pedimos de entre eles dois que definissem quem vinha. (E1)</p>	<p>-Participação de um representante da comunidade de entre os elementos do conselho geral.</p>
	<p>Do município foi a vereadora que designou alguém para pertencer e alguém que também está no conselho geral, pois temos dois representantes da autarquia no conselho geral. (E1)</p>	<p>-Participação de um representante da autarquia elemento do conselho geral</p>
	<p>Relativamente à autarquia, não sei quais foram os critérios, foi contactada a autarquia para alguém que esteja ligada à educação./<sup>58</sup> (E2)</p>	
<p><b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b></p>	<p>E, mesmo antes do conselho executivo ter iniciado o processo, fiz uma sessão de divulgação sobre esta questão da avaliação, da autoavaliação e da melhoria da escola a fim de sensibilizar as pessoas. (...)/<sup>25</sup> (E2)</p>	<p>-Realização de uma sessão de sensibilização dos docentes para a questão da da autoavaliação e da melhoria da escola (1ª fase)</p>
	<p>Quem aderiu mais e a quem se interessava mais, eu estava a pensar fundamentalmente nos professores e nos alunos. Num outro plano os pais e a comunidade, mas inicialmente a ideia é que o impacto fosse nos alunos e nos professores. Talvez tenha interessado mais aos professores./<sup>25</sup> (E2)</p>	<p>-Incidência do processo apenas nos docentes (1ª fase).</p>
	<p>Até porque em termos de organização, diferentemente do momento atual, naquela altura o grupo de trabalho era muito fechado e mais estrito a professores, e tinha um grupo de ligação mais alargado e que reunia esporadicamente. /<sup>26</sup> (...) naquela altura o grupo de decisão competia ao grupo técnico que eram os professores, e o outro grupo era consultivo./<sup>27</sup> (E2)</p>	<p>-Centralização da tomada de decisão na equipa de autoavaliação (1ª fase do processo)</p>
	<p>Sempre que a anterior equipa solicitou a sua presença em reuniões, e em sala de aula, todos os colegas acederam sem qualquer impedimento. E mesmo quando as pessoas da equipa se dirigiam a reuniões não houve um comportamento diferente das pessoas pela facto de eles lá estarem, portanto o ambiente não foi alterado pelo facto de lá estarem as pessoas a tirarem apontamentos. Estiveram perante a realidade. Penso que estes foram os fatores que talvez facilitaram mais, o serem aceites pelos outros e entenderem o estarem ali como uma prática natural./<sup>62</sup> (E3)</p>	<p>-Observação não participante de reuniões e sala de aula por parte dos elementos da equipa (1ª fase).</p>
	<p>Nós participámos à medida que nos foi exigido. Porque quando nos pediam para ir às nossas aulas assistir, para observar as reuniões, aí foi participado./<sup>44</sup> Mas a nossa participação a nível de opinião penso que aí não foi muito generalizado./<sup>45</sup> (E3)</p>	<p>-Ausência de auscultação pela equipa da opinião dos diversos atores (1ª fase)</p>

<p>Mas acho que isto teve a ver com o facto de ser um processo novo, e se estar a iniciar, e nem os próprios, que faziam parte da equipa, também teriam muita experiência nisto, e nós também não. Tudo era novidade./<sup>46</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Pouca divulgação dos objetivos do processo de autoavaliação na sua fase inicial.</p>
<p>Talvez, por ser um processo novo, por não percebermos muito bem como o processo se desenrolava e o que se pretendia exatamente. Nós não nos sentimos muito motivados. E vimos aquilo mais como uma observação do que estava a ser feito. E talvez por isso a participação não tenha sido tão grande. /<sup>49</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Acho que esta reação tem a ver com o facto de, quando o processo começou, não ter havido suficiente divulgação na escola. Embora a assembleia tivesse tido a iniciativa, e embora isso tenha passado no conselho e nos departamentos, mas se calhar não foi suficientemente discutido. Talvez tivesse havido também essa falha da parte da escola. /<sup>39</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>A questão é que eles chegaram a estas conclusões com base em observações, questionários, e tudo isso, portanto à partida foi tudo o que necessitaram e não precisaram de mais, pois senão teriam envolvido mais as pessoas. Se agora estamos numa segunda volta do processo, e se apercebe que se precisa de um maior envolvimento, então temos de partir para processos diferentes e envolver as pessoas de uma forma diferente./<sup>59</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Reduzido envolvimento da generalidade dos docentes por parte da equipa (1ª fase)</p>
<p>Acho que não poderia passar por reuniões muito grandes, mas por reuniões mais individualizadas com grupos mais pequenos no sentido de auscultar melhor aquilo que é feito./<sup>60</sup> Na questão das práticas educativas, para sabermos exatamente aquilo que é feito precisamos de individualizar e ouvir praticamente todas as pessoas. Se calhar é impossível ouvir todos. Mas é importante para tentar perceber como é que as avaliações, as aulas estão a ser lecionadas, e como é que o trabalho está a ser feito com os alunos, e isso tem de ser feito de uma forma mais individualizada./<sup>61</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Seria assim um satisfaz menos. Não me parece que tenha sido indiferente, mas também não me parece que tenha sido assim muito satisfatório. Acho que [o processo de autoavaliação] passou um bocadinho pelas pessoas. Talvez algumas pessoas, que por estarem diretamente envolvidas em painéis, ou por terem alguns cargos, agora se falarmos assim no geral não me parece que tenha sido satisfatório./<sup>61</sup> <b>(E5)</b></p>	
<p>A equipa se calhar poderia ter dado mais visibilidade ao seu trabalho, eventualmente, haver reuniões mais pontuais para fazer um bocadinho o feedback do trabalho. Se calhar isso poderia, eventualmente, envolver mais as pessoas./<sup>62</sup> Porque nós sabemos que há uma equipa e que está a fazer um trabalho. Agora a questão é haver contatos mais regulares com a equipa, e outra questão é haver assim uma reunião geral, pois é diferente haver uma reunião geral do que se trabalhar em grupos pequenos de trabalho./<sup>63</sup> <b>(E5)</b></p>	

<p>Tive, e fiz aliás parte do grupo de focagem, em que fizemos mais de uma reunião em que foram apresentados alguns dos resultados do trabalho da equipa. /<sup>35</sup> (E5)</p>	<p>-Constituição de um grupo de focagem para apreciação do trabalho da equipa (1ª fase)</p>
<p>No grupo de focagem julgo que estive presente enquanto diretora de turma, pois lembro-me que foram faladas as questões dos PCTs e na ocasião era diretora de turma. /<sup>55</sup> (E5)</p>	
<p>Se calhar também por parte da equipa poderia haver uma metodologia um bocadinho diferente. Os relatórios da autoavaliação foram discutidos em departamento mas, se calhar, requeria que estivesse também alguém da equipa presente. Porque é diferente nós confrontarmo-nos com um relatório e termos alguém presente, pois há sempre questões que se levantam e é completamente diferente. /<sup>64</sup> (E5)</p>	<p>-Ausência de participação dos elementos da equipa nas reuniões de discussão dos resultados da autoavaliação.</p>
<p>E a escolha foi feita pela escola e comunidade e foi participada. Quando chegamos a esse domínio da qualidade do ensino e da aprendizagem foi no âmbito das reuniões da comissão. /<sup>52</sup> (E1)</p>	<p>-Escolha do perfil de autoavaliação através da decisão conjunta dos diversos elementos da equipa.</p>
<p>Agora foi um pouco diferente, o grupo de decisão não é o grupo técnico, mas é mais o grupo político, enquanto naquela altura o grupo de decisão competia ao grupo técnico que eram os professores, e o outro grupo era consultivo. /<sup>27</sup> (E2)</p>	
<p>Apesar de nós antes de discutirmos com as pessoas que fazem parte da comissão, e antes de pormos a escola a discutir, pois discutimos de modo diferente, o pessoal não docente os seus representantes foram ouvidos de uma maneira, os alunos foram ouvidos em assembleia de delegados, os professores foram ouvidos em secretariado e em plenário. Houve muitas maneiras de ouvir as pessoas, e cada um ficou de decidir autonomamente como é que se faria. /<sup>53</sup> (E1)</p>	
<p>Tudo o que decorreu a partir daí, feita a apresentação do modelo por nós, foi na própria equipa. As prioridades foi a própria dinâmica da equipa. /<sup>56</sup> (E2)</p>	
<p>(...) e depois reunimos e ficou decidido depois de vários pareceres dos professores, e nosso, e dos alunos ficámos naquele tema da qualidade do ensino. E agora vão por aí pesquisar essa parte e ficámos nessa fase assim. /<sup>16</sup> (ND)</p>	
<p>Houve uma boa participação de toda a gente nas várias sessões que fizémos até preencher o PAVE e tomar a decisão sobre qual seria a área que iríamos aprofundar. Pareceu-me que havia motivação. E dos pais em particular e até mesmo da autarquia. /<sup>73</sup> E mesmo dos alunos, com algumas dificuldades os alunos presentes, pois estão com os professores e com adultos e há sempre algum receio, mas pareceram-me motivados. /<sup>7</sup> (E2)</p>	<p>-Participação ativa dos diversos representantes nas reuniões para preenchimento do PAVE</p>
<p>Nessas reuniões nós tivemos a fazer a avaliação daquela grelha, com o PAVE, tivemos a percorrer todos esses dados e a pontuar e a falar um pouco sobre todos esses aspetos. /<sup>19</sup> (EE)</p>	
<p>A equipa tem um momento definido, semanalmente, para se encontrar a trabalhar, não tem tido a presença da representante da autarquia. Mas era importante, pois naturalmente era outro olhar para olhar para isto. /<sup>76</sup> (E2)</p>	<p>-Realização de reuniões semanais da atual equipa .</p>

<p>A nossa participação nesta fase do processo de autoavaliação passou sobretudo pelo opinar acerca do PAVE. Nas três reuniões que tivemos discutimos sobretudo o PAVE. Este ano ainda não tivemos nenhuma reunião, acho que vamos ter agora a primeira reunião. Depois de definirmos o PAVE não tenho conhecimento de como seguiu o processo. /<sup>24</sup> (EE)</p>	<p>-Participação dos representantes da comunidade escolar na equipa apenas na seleção do PAVE (3 reuniões).</p>
<p>E agora vão por aí pesquisar essa parte e ficámos nessa fase assim. /<sup>16</sup> (ND)</p>	
<p>Desde a última vez que reunimos e decidimos qual era o tema não fiquei a saber mais nada, mas ainda quero falar com a diretora ou com o coordenador para saber como as coisas estão. Na minha perspetiva é útil estarmos presentes, pois nós participamos em tudo, se eu estou no conselho geral, se há um chefe de pessoal, se trabalhamos aqui, faz todo o sentido. /<sup>29</sup> (ND)</p>	
<p>E depois vi aqui muita coisa que tive de contrariar, pois os professores estavam muito no ponto deles e às vezes não é bem assim, também tem de ser para os alunos e para quem está à volta. /<sup>21</sup> (ND)</p>	<p>-Poder de influência dos docentes da equipa sobre os restantes elementos na opção pelo perfil de autoavaliação – ritualização da participação dos diversos restantes elementos.</p>
<p>E depois para resolver qual era o tema que havíamos de seguir ainda houve umas divergenciinhas, porque um tema estava mais virado para o professor, e nós achámos que aquele era para todos. E havia um que estava a ser discutido e achámos que se estava a ver só o ponto de vista do professor, e só o professor é que era melhorado, e não podia ser. E eu aí pronunciei-me e os alunos também. /<sup>22</sup> (ND)</p>	
<p>Antes disso, eu e os colegas da equipa já tínhamos visto que tínhamos de ir avaliar a sala de aula. Primeiro porque independentemente de estarmos a olhar para o relatório da AEE ou não, nós sabemos que os resultados melhoram com os processos, e então nós dissemos logo que interessa avaliar isto, mas vamos ouvir as pessoas. E as pessoas levaram-nos a isso. /<sup>54</sup> (E1)</p>	
<p>Porque inicialmente depois de preenchemos o perfil do PAVE não era para aí que as coisas caminhavam [para a avaliação da qualidade da aprendizagem e do ensino]. E houve a necessidade de dar a volta às doze pessoas para que viéssemos a optar, bem a meu ver, por aquele domínio do modelo do MacBeath. /<sup>67</sup> (E2)</p>	
<p>Nestes processos de autoavaliação é evidente que a informação que os professores detêm é superior à que nós pais temos, pois a maior parte de informação que temos é por reflexo, pelos nossos filhos, ou por outros pais que nos vão chegando. Parece-me a mim que a questão fundamental é quem participa no dia-a-dia na vida de uma organização. /<sup>15</sup> (EE)</p>	

<p>Quando foi para definir o quadro de referência, que vai permitir fazer o confronto e depois a avaliação, temos sempre de partir de um referente, (...) E não sei se bem, ou se mal, quando me perguntei sobre qual o quadro de referência lembrei-me de imediato de dois quadros de referência, um do Torrecilla e outro do Marzano. O Torrecilla como tinha um texto mais curto e mais sistematizado achei que devíamos partir do mesmo. Apresentada a ideia, a equipa aderiu e foi desconstruir todo o texto do Torrecilla, de modo a fazer um quadro categorial e com indicadores que vai servir como quadro de referência.<sup>77</sup> (E2)</p>	
<p>Nós definimos que a utilização dos relatórios deveria ser proporcional ao número de elementos dos departamentos. Houve pessoas que não quiseram que os seus relatórios fossem utilizados, e acho que o facto de estar um elemento da direção na equipa ajuda nesta ligação.<sup>83</sup> (E1)</p>	<p>-Realização de análise de conteúdo dos relatórios de observação de aulas de alguns docentes (2ª fase).</p>
<p>Provavelmente tem condições intrínsecas para poder sê-lo. Isto é, se continuarmos a reunir com relativa regularidade todo o órgão, a canalizar para o órgão a tomada de decisão, e fazer a parte técnica só recolher dados, mas as decisões partirem do órgão.(...) <sup>70</sup> (E2)</p>	<p>-Centralização do trabalho técnico nos docentes da equipa.</p>
<p>(...) Havendo uma articulação com os pais através da associação, com os alunos através dos seus representantes, com o concelho que também tem lá, é provável que possamos conseguir ter algo mais, porque temos mais gente mobilizada neste momento do que tínhamos há quatro anos atrás. <sup>70</sup> (E2)</p>	<p>-Intenção de divulgação dos trabalhos da equipa à comunidade através dos diversos representantes presentes na equipa.</p>
<p>A reação das pessoas surgiu, sobretudo, num departamento em que não existe ninguém desse departamento na equipa de autoavaliação. Poderá ter a ver com esse facto, isto é, se estivesse alguém desse departamento com um papel mais ativo na equipa de autoavaliação minimizaria eventualmente alguma reação. Se calhar sentem-se não representados. Poderá ser por aí, mas esta situação é reversível. Poderá ser alterando-se esta questão. <sup>86</sup> (E2)</p>	<p>-Intenção de divulgação dos trabalhos da equipa à comunidade através dos diversos representantes presentes na equipa.</p>
<p>No departamento foi uma colega que faz parte da equipa de autoavaliação que apresentou o modelo e houve algum debate, mas alguns colegas referiram que sabiam muito bem quais são os problemas que existem a nível da qualidade do ensino e da aprendizagem e que a equipa ia analisar problemas que os professores já sabem quais são. <sup>80</sup> (E4)</p>	<p>-Apresentação em reunião de departamento do atual modelo de autoavaliação.</p>
<p>Na escolha desta dimensão nós fizemos, em reunião de grupo disciplinar, uma primeira análise em que demos a nossa opinião relativamente a esta dimensão, e escolhemos efetivamente como dimensão a analisar. E deverá ter sido escolhido pela maior parte de todos os grupos da escola. Todo o nosso trabalho e o que é importante numa escola serão sempre os nossos alunos e logicamente a qualidade da aprendizagem. <sup>46</sup> (E5)</p>	<p>-Auscultação da opinião dos grupos disciplinares relativamente ao PAVE.</p>

<p>Na discussão que lá foi feita os professores que lá estavam eram representantes de determinados grupos, e portanto a sua opinião resultava não da sua opinião pessoal, mas sim da opinião e da discussão que tinha havido em todo o grupo, e portanto os resultados que ali foram são apresentados são os resultados dessa discussão que cada um desses elementos expressou em nome do grupo.<sup>/21</sup> <b>(EE)</b></p>	
<p>Até ao momento fizemos aquele estudo entre todos os departamentos, fez-se a reunião entre funcionários para discutir aquele processo de avaliação, <sup>/15</sup> <b>(ND)</b></p>	<p>-Auscultação da opinião do pessoal não docente relativamente ao PAVE.</p>
<p>Nós tínhamos aquela série de áreas que tínhamos de referir o que achávamos e eu reuni com as minhas colegas e expliquei: - é assim e assim o que é que vocês acham? Até fiz meio, meio porque muita gente junta há muitas opiniões diversas. E de um grupo tive uma opinião, e de outro grupo outra. Por acaso fiz um grupo assim à disponibilidade dos serviços, e depois um grupo ficou com uma ideia e outro grupo ficou com outra.<sup>/19</sup> <b>(ND)</b></p>	
<p>(...) Mesmo estando numa posição com menos informação ou menos conhecimento, acabamos sempre por ter opinião e o resultado da discussão que se gera à volta da mesa permite-nos também ter um maior conhecimento do funcionamento da escola e parece aqui também influenciar a nossa opinião sobre as diversas situações e obviamente também vamos tendo também algum conhecimento através das ações que vão sendo desenvolvidas.<sup>/16</sup> <b>(EE)</b></p>	<p>-Valorização da participação dos pais na equipa.</p>
<p>O contacto que tenho a este nível foi ao nível destas sessões de trabalho, onde estavam presentes alguns professores e alguns grupos, mas foi visível o maior peso que alguns grupos ou que alguns professores davam a este processo. Foi visível que, pelo menos uma docente, não valorizava muito este processo de autoavaliação. Eventualmente entendia-o mesmo como um tipo de uma cadeia que resultava mais do processo de avaliação externa, do que como um processo em que todos estivessem a participar de forma consciente e com o objetivo de concretizar um verdadeiro processo de autoavaliação para perceber os pontos fracos.<sup>/30</sup> <b>(EE)</b></p>	<p>-Falta de valorização do processo de autoavaliação por parte de alguns docentes da equipa atual.</p>
<p>Do grupo de autoavaliação que estávamos presentes só notei a falta de valorização por parte de uma docente e não consegui perceber se aquela posição era uma posição individual, ou se era uma posição do grupo que a docente representava.<sup>/31</sup> Ela apresentou algumas reservas relativamente ao processo de autoavaliação anterior, tinha uma atitude um bocado crítica em relação ao processo anterior.<sup>/32</sup> Nessas reuniões foram apresentados alguns dados e foram apresentados os resultados da discussão do grupo, e quando se apresentava uma pontuação era referido se os grupos valorizavam mais os resultados que se apresentavam do que nós, e se os resultados que se apresentavam correspondiam a uma posição unânime do grupo ou não, mas naquele caso em concreto da docente não me consegui aperceber se era o resultado da opinião do grupo ou se era o resultado da opinião da docente <sup>/33</sup> <b>(EE)</b></p>	

	A direção e o coordenador do grupo nitidamente estavam interessados no processo. (...) / <sup>31</sup> (EE)	-Interesse da diretora e do coordenador da equipa no desenvolvimento do processo de autoavaliação.
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	Não tivemos influência na escola pois a correspondência, ou seja, o feedback do outro lado foi muito fraquinho. Nesse aspeto o relatório da avaliação externa está correto./ <sup>90</sup> (E4)	-Reduzido poder de influência da equipa sobre os restantes atores. (1ª fase)
	Existem sempre resistências, naquela altura havia quem chamasse à equipa a “ASAE” por causa de se andar a ver a sala de aula. Nós tínhamos um processo voluntário de entrar na sala de aula, mas isso levanta sempre algumas resiliências, mesmo que ela não sejam explícita existe sempre uma resistência surda. (...) / <sup>28</sup> (E2)	-A função de controlo e de prestação de contas associada ao trabalho da equipa (1ª fase)
	Inicialmente até achavam que isto era uma espécie de intromissão, o facto de se ir observar um determinado tipo de órgãos, e como é que eles funcionavam, à exceção dos órgãos muito grandes, como os departamentos ou o conselho pedagógico. Nós íamos lá observar, mas eramos sempre olhados como: -eles estão ali a fazer o quê? Inicialmente não foi fácil. / <sup>38</sup> (E4)	
	Por exemplo, no anterior processo de autoavaliação e na questão das aulas assistidas houve alguns professores a disponibilizarem-se. Mas nós continuamos todos ainda um bocado, e o facto de termos uma pessoa estranha sentimos que estamos a ser observados e mais do que observados julgados./ <sup>51</sup> Porque a questão de ter o carater formativo nós verificámos na avaliação que de formativo não teve lá muito, pois as pessoas estavam ali mais para nos avaliar e, muitas vezes, pouco para nos dizerem aquilo que era importante na questão do desempenho. Portanto, na questão da avaliação interna, eu acho que era fundamental termos que falar menos e agir mais./ <sup>52</sup> (E5)	
<b>L 5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas</b>	A direção o que fez foi operacionalizar, tendo aceitado a ideia que eu propus de seguirmos o modelo definido por MacBeath./ <sup>53</sup> O que se fez foi identificar quem iria constituir a equipa de autoavaliação, e o que fez a direção foi agilizar isto ao nível operativo./ <sup>54</sup> Isto é fazer reunir os delegados de turma, escolher os representantes dos alunos, falar com a associação de pais, a comunidade. Portanto esses contatos foram todos a direção que os fez. Até chegar o momento em que tivemos o órgão de doze pessoas composto na globalidade./ <sup>55</sup> (E2)	-Operacionalização por parte da diretora do processo de constituição da atual equipa.
	Sim, antes ainda tive umas palavrinhas da diretora, depois houve uma reunião no sentido de explicar o que se ia fazer. Foi distribuída as orientações todas que estavam baseadas naquele livro da História de Serena. Eu automaticamente estava a zero, mas fui pesquisar e fui ler o livro, e só depois é que fui reunir com os meus colegas para dizer o que ia fazer./ <sup>26</sup> (ND)	



	<p>Não sei o que as pessoas do outro lado pensam, mas não sinto minimamente que o meu papel de diretora condicione o trabalho da equipa. Quando estou na equipa estou para trabalhar e sou um membro da equipa não sinto que esteja ali como diretora. Achamos que era importante estar alguém da direção porque anteriormente não tinha estado. Em termos da equipa considero isso importante até mesmo para fazer a ligação. /<sup>66</sup> (E1)</p>	
	<p>Por exemplo, agora na questão da análise dos relatórios de observação de aulas, em vez de ser a equipa a definir as questões, e depois chegar lá e dizer: - nós achamos que deveria ser assim; nós definimos em conjunto e vimos quais seriam as questões. E no fundo a documentação toda está sobre a minha responsabilidade e existe a questão do sigilo e do anonimato. Acho que a minha presença acaba por facilitar toda esta parte da questão administrativa e fazer esta ligação. /<sup>67</sup> (E1)</p>	
	<p>Não sei se as pessoas se sentem incomodadas, mas em termos de avaliação de escola considero que isto é importante e daí achar que é importante a minha presença. /<sup>71</sup> (E1)</p>	
	<p>E portanto acho que é importante para o professor, pois nós vamos fazer questionários aos alunos e aos professores, e acabamos por ter muita informação. E esta informação depois generalizada, e sem esta questão de personalizar, acaba por ser importante. /<sup>72</sup> (E1)</p>	<p>-Participação da diretora na equipa dada a necessidade de gerir a débil articulação existente no processo anterior (entre direção e equipa).</p>
	<p>Houve pessoas que não quiseram que os seus relatórios fossem utilizados, e acho que o facto de estar um elemento da direção na equipa ajuda nesta ligação. /<sup>83</sup> (E1)</p>	
	<p>Estou na equipa primeiro por achar que a autoavaliação é importante, pois, por exemplo, em termos das práticas de sala de aula, enquanto diretora, ou mesmo enquanto professora, nós conhecemos o trabalho dos colegas. E sei que a aula do professor A dá uma aula deste tipo, e que a aula do professor B precisa de ser melhorada, assim como sei que a minha aula tem coisas boas e coisas más, mas acho que às vezes é importante um olhar externo. E com esse olhar conseguimos produzir recomendações e sugestões e fazer propostas de melhoria com base em dados fundamentados, que foi o que não aconteceu anteriormente. /<sup>71</sup> (E1)</p>	
	<p>Acho que até os resultados da AEE teriam sido completamente diferentes se tivéssemos a presença da direção. Não sei se o resultado de suficiente em termos de autoavaliação no relatório da AEE não teve a ver também com isto. Se tivesse havido uma melhor articulação com a direção, a equipa da AEE ter-se-ia preocupado com outras coisas e teria sido diferente. /<sup>78</sup> (E1)</p>	

<p>A presença da direção acaba por ter diversas visões sobre as coisas e acaba também por ajudar. Na outra vez não estava ninguém da direção e eu estava do outro lado, mas considerava que a direção deveria fazer parte da equipa. Não necessariamente a diretora, mas se calhar em termos de direção a pessoa que está mais sensibilizada e motivada para estas coisas sou eu.<sup>/68</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>No modelo aplicado anteriormente, acho que em alguns aspetos fez falta a presença da direção. Até na questão da própria AEE e da apresentação da escola. Acho que não fez sentido nenhum ser a equipa de autoavaliação a fazer o relatório de apresentação da escola pois, apesar de termos um grupo que fazia parte do conselho pedagógico e olhou para aquilo tendo em conta os relatórios, existiam outras coisas a acrescentar. A escola não era só aquilo, e a gestão acaba por ter uma visão mais global da escola.<sup>/74</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>O estar na equipa tem a ver com isto, e não com o fato de ser diretora, pois se houvesse outro elemento da direção que estivesse tão motivado e sensibilizado como eu poderia ser ele a estar.<sup>/69</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Motivação e sensibilização da diretora para a temática da autoavaliação da escola.</p>
<p>Depois, estou na equipa porque sempre gostei de trabalhar nestas coisas novas, e depois também somos tão poucos que consigo ter disponibilidade para ajudar.<sup>/73</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>Naquela ocasião acabou por haver uma desarticulação entre a gestão, a equipa e o próprio conselho pedagógico. Na questão da autoavaliação foi notório que não havia um trabalho conjunto com a gestão, pois o plano anual de escola quem o fez foi o conselho pedagógico, o grupo de focagem era o conselho pedagógico e aliás algumas pessoas diziam que quem fazia a gestão pedagógica era o conselho pedagógico. Que deve fazê-lo mas em articulação com a gestão, e neste caso era notório que não acontecia. Algumas pessoas até diziam que o conselho pedagógico estava a ajudar a gestão, pois as coisas complicadas, como o fixar das metas por causa da avaliação de desempenho, era o conselho que estava a decidir.<sup>/75</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>- Desarticulação entre a direção e a equipa na 1ª fase do processo de autoavaliação.</p>
<p>Acho que até os resultados da AEE teriam sido completamente diferentes se tivéssemos a presença da direção. Não sei se o resultado de suficiente em termos de autoavaliação no relatório da AEE não teve a ver também com isto. Se tivesse havido uma melhor articulação com a direção, a equipa da AEE ter-se-ia preocupado com outras coisas e teria sido diferente.<sup>/78</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>Em termos da autoavaliação não existia uma visão conjunta de escola. Havia um grupo que trabalhava que começou por ter o apoio da assembleia de escola e continuou a ter, e o apoio do conselho pedagógico, mas com a ausência da direção.<sup>/76</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Apoio da assembleia de escola e do conselho pedagógico ao trabalho desenvolvido pela equipa.</p>
<p>Em termos da autoavaliação não existia uma visão conjunta de escola. Havia um grupo que trabalhava que começou por ter o apoio da assembleia de escola e continuou a ter, e o apoio do conselho pedagógico, mas com a ausência da direção.<sup>/76</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Desinteresse da direção anterior relativamente ao processo de autoavaliação-divergência de interesses com o coordenador da</p>

<p>Aliás parecia-me naquela altura, e continua a parecer-me hoje, que aquela equipa [conselho executivo] estava desligada da escola.<sup>/31</sup> No contexto em que ela tinha sido eleita, dois anos antes, em segunda votação, pois o nível de votação foi relativamente baixo não lhe faltava a legitimidade, pois tinha sido eleita, mas faltava-lhe outra coisa muito importante que era o reconhecimento.<sup>/32</sup>E isso era claro, no quotidiano, com as pessoas a estarem muito isoladas e afastadas do corpo docente. E demoraram muito tempo a decidir sobre a autoavaliação.<sup>/33</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>equipa.</p>
<p>Até porque uma das propostas iniciais, em termos da constituição da equipa de autoavaliação, era um dos elementos da gestão. E ele compareceu uma ou duas sessões e nunca mais lá foi. Portanto revelaram claramente que aquilo não era motivo que os entusiasmasse muito. <sup>/33</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>E quando saiu o relatório da autoavaliação produzido eles não deram feedback nenhum. Obviamente que a direção é sempre muito visada. Nós tentávamos obter uma resposta relativamente à visão que tínhamos revelado, mas não se andava. Por isso é que eu estranhei de aparecer depois no painel da avaliação externa.<sup>/34</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>Se a equipa de autoavaliação tivesse tido o apoio da gestão da escola, em princípio, o nosso trabalho poderia ter tido outro reconhecimento. <sup>/45</sup> Mas não posso dizer que sim abertamente. <b>(E4)</b></p>	
<p>E em relação a este processo por vezes há esse clima de não dito, e pouco explícito, e pouco claro, e não se sabe muito bem o que as pessoas pensam sobre as coisas. <sup>/36</sup> Mas isto manifestou-se quando veio alguém de fora e as pessoas aproveitam para dizer que não se reconhecem naquelas conclusões. <sup>/37</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Discordância da direção anterior relativamente aos resultados da autoavaliação- colocam em causa o profissionalismo da gestão.</p>
<p>O conselho executivo da ocasião, certamente, não se reconhecia em algumas daquelas conclusões. Até porque tendo sido a “organização e gestão” uma das áreas em avaliação e tendo partido da recolha de dados, nomeadamente, com a entrevista e o questionário, havia aspetos em que se criticava esta ausência e este afastamento da direção em relação à escola. E é provável, quase com toda a certeza, que estes aspetos não agradaram.<sup>/38</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>A direção, da altura, de início pareceu-me que estavam a gostar muito do trabalho da equipa, mas para o final pareceu-me que existiam alguns problemas entre a equipa e a direção. Se calhar isto deveu-se ao facto da equipa ter apontado alguns pontos fracos, da organização e gestão escolar, e que a direção não gostou. Talvez tenha sido isso, mas a equipa desenvolveu o seu trabalho de forma independente, pois senão não tinha apontado aqueles pontos.<sup>/57</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Ou seja durante o processo não dizem nada e depois surge ali como uma espécie de queixinhas. Até o afirmarem que o nosso relatório denegria a escola. Por que motivo não o referiram antes, pois o relatório não era nosso mas da escola.<sup>/35</sup> <b>(E4)</b></p>	

<p>O relatório foi discutido no conselho pedagógico e na assembleia de escola e o presidente do conselho executivo não emitiu opinião, nem tomou qualquer posição sobre o mesmo. Daí eu ter achado estranho aparecer na avaliação externa. Tivemos um ano inteiro e existiam muitas coisas que não estavam de acordo, mas nunca contrapuseram nem disseram absolutamente nada, e poderiam ter dito alguma coisa.<sup>/36</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>Na ocasião, eu dava aulas à noite e logo que comecei as aulas havia várias coisas no funcionamento da noite que me pareciam não adequadas, designadamente, a não abertura de biblioteca para os alunos da noite, o facto de não haver um período mínimo para a reprografia estar aberta para documentação, o facto de o bar não estar aberto por um curto período à noite, o facto de não haver ninguém da direção a acompanhar sistematicamente a noite. Havia quatro ou cinco aspetos de funcionamento dos cursos noturnos que a mim me pareciam estranhos e perturbadores face àquilo que deveria de ser o empenhamento da direção. (...). E portanto quando depois surge o relatório, e alguns aspetos da organização e gestão são apontados como negativos, obviamente, que não agradou à gestão. <sup>/40</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>- Divergência de interesses entre o coordenador da equipa e a direção anterior - reforço das micropolíticas.</p>
<p>A direção, da altura, de início pareceu-me que estavam a gostar muito do trabalho da equipa, mas para o final pareceu-me que existiam alguns problemas entre a equipa e a direção. (...).<sup>/57</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>No nosso trabalho ninguém exerceu qualquer pressão sobre nós e, aliás, até acho que desenvolvemos o trabalho extremamente independentes, pois o objetivo era que tivéssemos correspondência, e que quando fossem publicados os relatórios tivéssemos respostas, e estas eram diminutas. Então da parte dos pais e da comunidade escolar não havia resposta nenhuma, e dos professores as respostas foram daqueles que nós já estávamos habituados e que eram mais participativos. <sup>/89</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Independência da equipa na definição do referencial de autoavaliação.</p>
<p>Não. A direção o que fez foi operacionalizar, tendo aceitado a ideia que eu propus de seguirmos o modelo definido por MacBeath.<sup>/53</sup> O que se fez foi identificar quem iria constituir a equipa de autoavaliação, e o que fez a direção foi agilizar isto ao nível operativo.<sup>/54</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Não sinto que condicione de algum modo o trabalho da equipa, até porque o que vamos avaliar tem a ver com a gestão mas não diretamente, pois tem mais a ver com o trabalho dos professores do que com o meu trabalho. <sup>/70</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>A direção da escola também faz parte da equipa, participa esporadicamente mas faz parte da equipa. <sup>/75</sup><b>(E2)</b></p>	

**CATEGORIA: M-Os domínios e os campos de análise da autoavaliação**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<p><b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b></p>	<p>Do que foi avaliado interessava aos órgãos e às estruturas, quer à direção, quer aos órgãos de topo e aos órgãos intermédios, e depois aos professores em geral, porque o que se trabalhou mais foram os resultados escolares e a organização e gestão escolar. / <sup>24</sup> O domínio projeto educativo, no fundo, acabou por interessar para a reformulação do documento, e apesar de ser um documento central acaba por interessar a todos. / <sup>25</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Incidência do processo nos domínios “resultados escolares”, “projeto educativo”, “processo de ensino aprendizagem” e “organização e gestão escolar” (1ªfase).</p>
	<p>Eu atrever-me-ia a dizer que, a partir desse momento, nós esquecemos um pouco o relatório da avaliação externa. E portanto quando decidimos pela qualidade do ensino e da aprendizagem foi quando definimos que iríamos utilizar esta metodologia do PAVE. / <sup>51</sup> (...) já tínhamos visto que tínhamos de ir avaliar a sala de aula. Porque independentemente de estarmos a olhar para o relatório da AEE ou não, nós sabemos que os resultados melhoram com os processos, e então nós dissemos logo que interessa avaliar isto (...). / <sup>54</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Definição do quadro de referência do processo atual por isomorfismo com as dimensões apontadas na literatura para um ensino eficaz.</p>
	<p>A ideia é centrarmo-nos na relação escola professores e definimos um referencial partindo de um autor que é o Murillo Torrecilla, nomeadamente, numa revisão de literatura que ele fez em que identifica dez categorias globais em que a investigação tem estabelecido a relação entre as aprendizagens e o ensino. E é esse o referente que neste momento estamos a utilizar. Agora há dificuldade, e há resistência, por parte da escola e dos professores, neste momento. Não tem que ver só com esta escola mas com todo o contexto nacional. / <sup>7</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>Quando foi para definir o quadro de referência, que vai permitir fazer o confronto e depois a avaliação, temos sempre de partir de um referente, para depois recolhermos dados e compararmos com o referente, para vermos se nos aproximamos ou nos afastamos. E não sei se bem, ou se mal, quando me perguntei sobre qual o quadro de referência lembrei-me de imediato de dois quadros de referência, um do Torrecilla e outro do Marzano. O Torrecilla como tinha um texto mais curto e mais sistematizado achei que devíamos partir do mesmo. Apresentada a ideia, a equipa aderiu e foi desconstruir todo o texto do Torrecilla, de modo a fazer um quadro categorial e com indicadores que vai servir como quadro de referência. / <sup>77</sup> <b>(E2)</b></p>	
	<p>Mas obviamente que, naquele quadro, muitos dos aspetos referidos na avaliação externa estão lá, ou seja, se a avaliação fornece o retorno sistemático ao aluno, se enfatiza a avaliação formativa, se as atividades são diversificadas, se há o apoio diferenciado. A questão é que o texto do Torrecilla é o resultado de tanta investigação, em tanto contexto, que fatalmente cobre uma boa parte dos problemas que são diagnosticados na nossa realidade. / <sup>78</sup> <b>(E2)</b></p>	

	Nós definimos que agora íamos trabalhar esta área, mas o objetivo é também trabalharmos outras vertentes. E se olharmos para o PAVE facilmente identificamos outras vertentes. <sup>/93</sup> Achámos é que, tendo em conta a disponibilidade que temos, só conseguíamos trabalhar uma vertente, pois a lógica desta metodologia é nós trabalharmos uma dimensão de cada vez. <sup>/94</sup> <b>(E1)</b>	-Expetativa futura de alargamento do referencial a outros domínios de avaliação.
	Não tenho conhecimento em pormenor, mas penso que seja no processo de ensino aprendizagem. Penso que seja isso pois na reunião onde discutimos os pontos esse foi um dos pontos que foi mais aprofundado. <sup>/16</sup> <b>(AL)</b>	-Incidência do processo na “qualidade do ensino e da aprendizagem”.
	A opção pela “qualidade da aprendizagem e do ensino” na altura na nossa discussão vimos que era também a área onde poderíamos ter uma maior influência. Digamos a área em que a própria escola pudesse influenciar porque o contributo da escola, entendida no seu todo, é mais decisivo. Aquele domínio, ou área, era aquele em que a escola poderia ter uma ação mais direta do que outras áreas. <sup>/22</sup> <b>(EE)</b>	-Opção pela “qualidade do ensino e da aprendizagem” devido a ser o domínio em que a escola intervém de modo direto.
	Porque a questão dos resultados escolares debatemos, mas achámos que era muito o resultado final e muito a preocupação de atingir determinados objetivos e optámos por centrar a questão numa coisa de tentar procurar algumas coisas de partida e não de chegada. Tentar trabalhar o processo de princípio e não olhar muito para aquela preocupação de ter o resultado para eventualmente melhorar posições de rankings e tudo isso. <sup>/23</sup> <b>(EE)</b>	
	Acho importante avaliar a qualidade do ensino e da aprendizagem, pois acho que está um bocadinho baixo, pela avaliação que nós fizemos das turmas e dos anos, de há três anos para cá e que tem vindo ali em certas disciplinas a baixar. <sup>/30</sup> <b>(ND)</b>	-Opção pela “qualidade do ensino e da aprendizagem” devido aos baixos resultados escolares.
	Depois também achava a qualidade das instalações, mas agora acho mais importante a qualidade deles aprenderem e de se prepararem e tudo. Foi baseado nisso, acho que temos que ajudar os jovens na escola. Penso que se vai apostar mais a nível das salas de aula o que é feito lá, o tempo da aula e tudo o que se faz desde que se começa a aula até que se acaba. Acho que é mais nesse sentido que se vai ver tudo o que se faz na sala de aula. <sup>/31</sup> <b>(ND)</b>	
<b>M.2 Influência da AEE</b>	Por suposto o relatório da AEE, ao apontar como ponto fraco a inexistência de procedimentos de supervisão e acompanhamento da prática letiva, foi obviamente um dos motivos que nos levou a optar por essa variável. Mas este discurso tem de ser tido com alguma cautela junto dos professores. <sup>/62</sup> <b>(E2)</b>	-Seleção do atual quadro de referência em consequência dos pontos fracos da AEE ao nível da supervisão e acompanhamento da prática letiva-conformidade institucional
	Penso que sim, que teve a ver com isso, foi com base no relatório da AEE e o verificar que existiam esses pontos fracos. E como os outros pontos apontados são mais fáceis de mexer a nível de direção e da organização e gestão, e aquele é mais difícil de se alterar penso que foi por aí. Pois a questão do serviço educativo é aquele que é mais difícil de conseguir. A aposta na qualidade do ensino e da aprendizagem associa a isso. <sup>/53</sup> <b>(E3)</b>	

<p><b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha – dinâmicas de implementação e sustentação</b></p>	<p>A questão do ensino e aprendizagem foi ligeira, porque foi feita com uma dupla intenção, pois cruzou-se com outra necessidade da escola que teve a ver com a avaliação de desempenho em que nós tínhamos de construir os instrumentos de observação.<sup>/37</sup> Foi feita com esta dupla intenção, e não com aquilo que nós estamos a fazer neste momento em termos das práticas, e depois a ligação que se fez com os resultados escolares e que não terá sido a mais correta.<sup>/38</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Observação de algumas aulas na 1ª fase do processo com a finalidade de construção das grelhas de observação.</p>
	<p>Acho que o ensino aprendizagem acabou por andar aqui um bocadinho muito pouco aprofundado.<sup>/39</sup> Mas acho que o tempo que se trabalhou não poderia ter sido feito de outra maneira, mesmo o ensino-aprendizagem teria de ser feito assim. Precisávamos de trabalhar para a avaliação de desempenho e trabalhamos e foi importantíssimo aquele trabalho.<sup>/40</sup> <b>(E1)</b></p>	
	<p>Tendo em conta que foi um primeiro processo não sei se poderia ter sido diferente. Os resultados escolares foram o que já referi. A organização e gestão escolar acho que correu lindamente.<sup>/35</sup> A questão do projeto educativo foi uma análise documental e também não se poderia ter feito de outra forma.<sup>/36</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Processo de recolha de informação condicionado pela novidade do processo e pelo tempo disponível para a sua realização. (1ª fase)</p>
	<p>Esta questão da observação de aulas e, nomeadamente, da utilização dos relatórios de observação de aulas, as pessoas foram informadas do que se estava a pensar fazer, se poderiam ser utilizados. (...) Nós definimos que a utilização dos relatórios deveria ser proporcional ao número de elementos dos departamentos. Houve pessoas que não quiseram que os seus relatórios fossem utilizados, e acho que o facto de estar um elemento da direção na equipa ajuda nesta ligação.<sup>/83</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Análise de conteúdo dos relatórios da observação de aulas realizados no âmbito do processo de avaliação do desempenho (2ª fase)</p>
	<p>O facto de estarmos a fazer a análise de conteúdo dos relatórios de observação de aulas de 99% das pessoas que o pediram, e que é representativo dos diversos grupos, acaba por ser representativo, e o que nos vai aparecer não individualiza mas permite-nos generalizar.<sup>/87</sup> <b>(E1)</b></p>	
	<p>Pois a ideia é fazer o diagnóstico das práticas a partir de documentação que temos para as caracterizar, e ver que relação há entre as nossas práticas e aquilo que a investigação aponta como um ensino eficaz. Onde nos afastamos, e onde nos aproximamos, e que práticas podem melhorar.<sup>/9</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Indicadores para a análise de conteúdo têm como referente as características necessárias a um ensino eficaz.</p>
	<p>Pode nem estar em observação direta, mas até pode vir a estar. A ideia é o projeto vai continuar, porque a seguir à análise documental dos relatórios de observação de aulas vai existir uma fase de questionário, e pode vir a existir a observação em termos de voluntariado. <sup>/84</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Possível aplicação de questionários a docentes e discentes e observação voluntária de aulas.</p>
<p><b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b></p>	<p>O domínio projeto educativo, no fundo, acabou por interessar para a reformulação do documento, e apesar de ser um documento central acaba por interessar a todos. <sup>/25</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Reformulação do PEE com base nos resultados obtidos no domínio “projeto educativo”.</p>

	[Foi questionado quais os motivos da incidência do atual processo de autoavaliação na “qualidade da aprendizagem e do ensino”] Essencialmente porque continua a haver grandes fragilidades nesse domínio. Achou-se que as falhas de comunicação a nível institucional melhoraram. Neste momento esse aspeto melhorou bastante. Em termos de planeamento também o projeto educativo neste momento corresponde aquilo que é essencial. Mas também um dos aspetos que consta no projeto educativo é exatamente a aprendizagem dos alunos, e nesse aspeto nós achamos que a escola nos últimos anos tem fragilizado muito. / <sup>56</sup> (E4)	-Incidência do atual processo na “qualidade da aprendizagem e do ensino” em consequência dos problemas do PEE nesse domínio.
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	Com o facto de dizerem que estes resultados melhoraram ou pioraram e depois faziam uma ligação com o ensino e a aprendizagem. E as pessoas não concordaram, com algumas das conclusões que se tiraram, pois essa ligação era feita nas recomendações. Quando as pessoas veem uma recomendação a dizer que os resultados no 7º ano poderiam ser não sei o quê, ou que poderiam ser utilizadas determinado tipo de metodologias, e não houve nada na avaliação interna que avaliasse os processos, essas recomendações não têm fundamento e as pessoas sentiram-se. / <sup>32</sup> (E1)	-Apresentação de recomendações no relatório da autoavaliação para implementação de determinadas metodologias em sala de aula (1ª fase)
	A questão do ensino e aprendizagem foi ligeira, porque foi feita com uma dupla intenção, pois cruzou-se com outra necessidade da escola que teve a ver com a avaliação de desempenho em que nós tínhamos de construir os instrumentos de observação. / <sup>37</sup> (E1)	-Observação voluntária de algumas aulas (1ª fase)
	(...) sabendo que a sala de aula é a variável que pode ter mais impacto sobre a qualidade da aprendizagem, isso foi por um lado um dos motivos que nos levou a optar por aquela variável. / <sup>63</sup> (E2)	-Intenção de utilização no atual processo de autoavaliação da observação voluntária das práticas de sala de aula.
	Por outro lado, nós tínhamos um processo de supervisão iniciado, depois a avaliação de desempenho retomou noutros moldes, agora não se sabe como está e parece não estar coisa nenhuma, e portanto foi a forma de continuar a ter acesso direto à sala de aula. / <sup>64</sup> Porque se sabe que é aí que as coisas ocorrem, e é aí que podemos ir interferindo estabelecendo o nexos que nos falta que é: sala de aula - aprendizagens dos alunos. / <sup>65</sup> (E2)	
	(...) Penso que se vai apostar mais a nível das salas de aula o que é feito lá, o tempo da aula e tudo o que se faz desde que se começa a aula até que se acaba. Acho que é mais nesse sentido que se vai ver tudo o que se faz na sala de aula. / <sup>31</sup> (ND)	
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	Não há referências	



## Mudanças sentidas na escola/agrupamento após os processos avaliativos

### CATEGORIA: S -Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
S.1 Planeamento do processo de autoavaliação	Em 2009/2010 houve mudança de órgãos, e a elaboração dos instrumentos de orientação da política da escola, que foram elaborados em 2010, nomeadamente, o projeto educativo. Foi só depois do projeto educativo que se pegou no plano plurianual, que é o plano de melhoria da escola, a partir dos diagnósticos feitos e dos documentos síntese trabalhados em função dos relatórios de avaliação interna e dos relatórios de avaliação externa. <sup>44</sup> Em 2010/2011 já não houve razão aparente para não reiniciarmos. <sup>45</sup> (E2)	-Interrupção do processo de autoavaliação em consequência da mudança de direção e elaboração dos documentos estruturantes.
	O processo parou porque teve a ver com esta questão de sermos poucos, e os que estão nestas coisas são os coordenadores de departamento, são os avaliadores e são os professores titulares. São sempre os mesmos e acabámos por nos centrar mais na elaboração dos documentos estruturantes. <sup>41</sup> A partir do momento que acabámos os documentos estruturantes voltámos à avaliação interna outra vez. <sup>42</sup> (E1)	
	Não sei se o fato de ter havido mudança de direção e as pessoas também estavam um pouco a assentar-se. Penso que terão sido esses os motivos principais. <sup>43</sup> (E5)	
	O processo parou porque teve a ver com esta questão de sermos poucos, e os que estão nestas coisas são os coordenadores de departamento, são os avaliadores e são os professores titulares. São sempre os mesmos e acabámos por nos centrar mais na elaboração dos documentos estruturantes. <sup>41</sup> (E1)	- Interrupção do processo de autoavaliação em consequência da centralização de outras tarefas nos docentes da equipa.
	O processo de autoavaliação durante algum tempo esteve parado porque o problema da avaliação de professores é uma coisa que complica bastante. E para além disso, como esta é uma escola muito pequena, acabam por ser os mesmos professores a fazer tudo. E não há tempo para nos desdobrarmos para tudo. <sup>51</sup> (E4)	
	O processo de autoavaliação durante algum tempo esteve parado porque o problema da avaliação de professores é uma coisa que complica bastante. (...) E então houve algum tempo que a preocupação foi o elaborar os instrumentos para a avaliação de professores, o que fez com que a avaliação interna da escola ficasse um pouco abandonada. <sup>52</sup> (E4)	
	Acho que teve muito a ver com toda a conjuntura em que as escolas estiveram envolvidas. Portanto foi a parte da avaliação de professores, e aquilo requer da parte dos órgãos e dos professores muita disponibilidade, penso que esse terá sido um dos motivos. <sup>42</sup> (E5)	
	O ano passado discutiu-se muito isto, de como é que íamos retomar e como íamos trabalhar. E aquilo que se fez este ano letivo, no final do primeiro período, com a constituição da equipa, a ideia era ter sido feito o ano passado, no final do ano letivo, e deixar no fundo as bases do trabalho para, no início deste ano letivo, começar logo a trabalhar. <sup>49</sup> (E1)	-Reinício do processo de autoavaliação no presente ano letivo.

	<p>Mas penso que estamos atualmente num momento de algum refluxo, porque a ideia fundamental, por aquilo que lemos e que sabemos, é que atualmente estamos a centrar um pouco mais na turma, porque é onde o processo ocorre, e depois na relação com a escola, sendo que esta deveria criar as condições para que os resultados da turma fossem profícuos, ou seja para que os alunos pudessem ter resultados e pudessem melhorar as aprendizagens. /<sup>2</sup> (E2)</p> <p>Ora faltou ao nosso processo dar um passo seguinte que era, o estabelecimento de uma relação entre o que se passa na sala de aula e depois as aprendizagens e os resultados escolares; /<sup>3</sup> e ter a noção e a convicção de que é possível manipulando, no bom sentido, as variáveis de sala de aula, com algumas limitações e com um impacto reduzido, pois sabemos que existem variáveis extra que não dominamos, melhorar progressivamente as aprendizagens e os resultados escolares. E é isto que falta em termos de cultura de escola a meu ver. /<sup>4</sup> (E2)</p>	<p>-Decisão de incidência do atual processo na “qualidade do ensino e da aprendizagem”.</p>
<p><b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b></p>	<p>Mas também temos muitas lacunas, pois não trabalhamos em termos de comunidade, só agora é que começámos a analisar dados sobre contactos com encarregados de educação. Esta nova avaliação interna agora é que nos trás dados sobre a comunidade, e também na sequência da avaliação externa./<sup>7</sup> Esta avaliação interna é que nos vai permitir trabalhar dados sobre a comunidade, essencialmente, pais e encarregados de educação, e a prática letiva. Acabámos por ir para duas áreas que são importantes e centrais, pois nós estávamos sempre mais centrados nos resultados do que nos processos./<sup>8</sup> (E1)</p>	<p>-Incidência do atual processo de autoavaliação nos “processos” ao invés dos “resultados”.</p>
	<p>Por suposto o relatório da AEE, ao apontar como ponto fraco a inexistência de procedimentos de supervisão e acompanhamento da prática letiva, foi obviamente um dos motivos que nos levou a optar por essa variável. Mas este discurso tem de ser tido com alguma cautela junto dos professores./<sup>62</sup> (E2)</p>	<p>-Decisão de avaliação da “qualidade da aprendizagem e do ensino” por conformidade com os pontos fracos da AEE.</p>
	<p>A ideia é centrarmo-nos na relação escola professores e definirmos um referencial partindo de um autor que é o Murillo Torrecilla, nomeadamente, numa revisão de literatura que ele fez em que identifica dez categorias globais em que a investigação tem estabelecido a relação entre as aprendizagens e o ensino. E é esse o referente que neste momento estamos a utilizar. Agora há dificuldade, e há resistência, por parte da escola e dos professores, neste momento. Não tem que ver só com esta escola mas com todo o contexto nacional./<sup>7</sup> (E2)</p>	<p>-Definição do quadro de referência por isomorfismo com as dimensões apontadas na literatura para um ensino eficaz.</p>

	<p>Essencialmente porque continua a haver grandes fragilidades nesse domínio. Achou-se que as falhas de comunicação a nível institucional melhoraram. Neste momento esse aspeto melhorou bastante. Em termos de planeamento também o projeto educativo neste momento corresponde aquilo que é essencial. Mas também um dos aspetos que consta no projeto educativo é exatamente a aprendizagem dos alunos, e nesse aspeto nós achamos que a escola nos últimos anos tem fragilizado muito. /<sup>56</sup> (E4)</p> <p>O grupo já escolheu a dimensão a analisar, e penso que essa dimensão é muito importante porque tem a ver com as aprendizagens dos alunos sobretudo em contexto de sala de aula. Penso que sim que é muito importante que a equipa faça essa avaliação. /<sup>44</sup> (E5)</p> <p>Na escolha desta dimensão nós fizemos, em reunião de grupo disciplinar, uma primeira análise em que demos a nossa opinião relativamente a esta dimensão, e escolhemos efetivamente como dimensão a analisar. E deverá ter sido escolhido pela maior parte de todos os grupos da escola. Todo o nosso trabalho e o que é importante numa escola serão sempre os nossos alunos e logicamente a qualidade da aprendizagem. /<sup>46</sup> (E5)</p> <p>Não tenho conhecimento em pormenor, mas penso que seja no processo de ensino aprendizagem. Penso que seja isso pois na reunião onde discutimos os pontos esse foi um dos pontos que foi mais aprofundado. /<sup>16</sup> (AL)</p> <p>Acho importante avaliar a qualidade do ensino e da aprendizagem, pois acho que está um bocadinho baixo, pela avaliação que nós fizemos das turmas e dos anos, de há três anos para cá e que tem vindo ali em certas disciplinas a baixar. /<sup>30</sup> (ND)</p>	<p>-Decisão de avaliação da “qualidade da aprendizagem e do ensino” devido às fragilidades da escola nesse domínio</p>
<p><b>S.3 Participação dos atores no processo</b></p>	<p>Na avaliação interna, em 2007/2008, nós tínhamos várias dimensões para avaliar, e tínhamos também previsto avaliar a comunidade, mas acabámos por deixar a comunidade de fora, por falta de tempo, pois fez-se aquilo que era possível avaliar. E portanto agora tentámos ir resolver essas questões, ouvir os pais e encarregados de educação. Agora também foi mais fácil fazer a ligação aos encarregados de educação porque conseguimos reativar a associação de pais. /<sup>55</sup> (E1)</p> <p>Considero muito importante [refere-se à sua participação na equipa de autoavaliação]. Para já nós somos todos uma comunidade, e eu sinto-me a fazer parte da comunidade escolar igualmente com as outras pessoas, porque estão pais, estão pessoas também de fora, está a câmara, está tudo e porque não nós. /<sup>17</sup> (ND)</p>	<p>-Alargamento da equipa aos diversos atores representantes da comunidade escolar – conformidade com a AEE.</p>

<p>Foi-nos manifestado pela direção o interesse e acho que até mesmo a necessidade de nós pais obviamente participamos no processo de autoavaliação e nós pais também temos interesse em participar. Mesmo estando numa posição com menos informação ou menos conhecimento, acabamos sempre por ter opinião e o resultado da discussão que se gera à volta da mesa permite-nos também ter um maior conhecimento do funcionamento da escola e parece aqui também influenciar a nossa opinião sobre as diversas situações e obviamente também vamos tendo também algum conhecimento através das ações que vão sendo desenvolvidas./<sup>16</sup> <b>(EE)</b></p>	
<p>Achamos que era importante estar alguém da direção porque anteriormente não tinha estado. Em termos da equipa considero isso importante até mesmo para fazer a ligação. /<sup>66</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Articulação entre a equipa e os diversos órgãos (direção, conselho pedagógico e conselho geral)</p>
<p>No modelo aplicado anteriormente, acho que em alguns aspetos fez falta a presença da direção. Até na questão da própria AEE e da apresentação da escola. Acho que não fez sentido nenhum ser a equipa de autoavaliação a fazer o relatório de apresentação da escola pois, apesar de termos um grupo que fazia parte do conselho pedagógico e olhou para aquilo tendo em conta os relatórios, existiam outras coisas a acrescentar. A escola não era só aquilo, e a gestão acaba por ter uma visão mais global da escola./<sup>74</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>E nós fizemos refletir na comissão de avaliação interna o próprio conselho geral. Com maior representatividade dos alunos do que temos no conselho geral, pois temos representantes do 3º ciclo, do secundário e dos cursos profissionais. Nós sentimos a necessidade de termos a visão dos outros, e acho que o conselho geral reflete isso, e a comissão acaba por ser um bocadinho um outro conselho geral./<sup>56</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>(...) Neste momento o envolvimento é mais intenso, e mais profundo, e mais articulado com os órgãos aos quais as pessoas, que ali estão, pertencem./<sup>71</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Depois o modelo de autoavaliação tem sido apresentado à escola, apresentado ao conselho geral e têm sido ouvidas as pessoas./<sup>80</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Auscultação da opinião dos diversos atores da comunidade escolar acerca do domínio em autoavaliação.</p>
<p>Também no PAVE ele foi apresentado no conselho pedagógico, e depois foi apresentado ao conselho geral, e também no plenário dos departamentos as pessoas pronunciaram-se sobre o referencial definido. /<sup>84</sup> (...) No fundo as pessoas estão a ser ouvidas e estão a participar./<sup>85</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>Até porque quando resulta a opção por esta área houve um inquérito inicial aplicado à escola para se saber quais eram as prioridades, e quando as pessoas responderam acho que não estavam sequer a pensar na avaliação externa. Naturalmente as pessoas acham que essa é a grande falha que a escola tem, e portanto é aí que tem de se trabalhar um pouco mais. /<sup>59</sup> <b>(E4)</b></p>	

<p>Na escolha desta dimensão nós fizemos, em reunião de grupo disciplinar, uma primeira análise em que demos a nossa opinião relativamente a esta dimensão, e escolhemos efetivamente como dimensão a analisar. E deverá ter sido escolhido pela maior parte de todos os grupos da escola. Todo o nosso trabalho e o que é importante numa escola serão sempre os nossos alunos e logicamente a qualidade da aprendizagem.<sup>/46</sup> <b>(E5)</b></p>	
<p>Nós tínhamos aquela série de áreas que tínhamos de referir o que achávamos e eu reuni com as minhas colegas e expliquei: - é assim e assim o que é que vocês acham? Até fiz meio, meio porque muita gente junta há muitas opiniões diversas. E de um grupo tive uma opinião, e de outro grupo outra. Por acaso fiz um grupo assim à disponibilidade dos serviços, e depois um grupo ficou com uma ideia e outro grupo ficou com outra.<sup>/19</sup> <b>(ND)</b></p>	
<p>E a escolha foi feita pela escola e comunidade e foi participada. Quando chegamos a esse domínio da qualidade do ensino e da aprendizagem foi no âmbito das reuniões da comissão. <sup>/52</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Tomada de decisão acerca do PAVE pelos elementos da equipa representantes dos diversos atores da comunidade escolar - conformidade com a AEE.</p>
<p>Primeiro porque o processo de construção do PAVE foi participado, embora tenha sido participado de modos diferentes, foi participado.<sup>/79</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>Apesar de nós antes de discutirmos com as pessoas que fazem parte da comissão, e antes de pormos a escola a discutir, pois discutimos de modo diferente, o pessoal não docente os seus representantes foram ouvidos de uma maneira, os alunos foram ouvidos em assembleia de delegados, os professores foram ouvidos em secretariado e em plenário. Houve muitas maneiras de ouvir as pessoas, e cada um ficou de decidir autonomamente como é que se faria.<sup>/53</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>Agora foi um pouco diferente, o grupo de decisão não é o grupo técnico, mas é mais o grupo político, enquanto naquela altura o grupo de decisão competia ao grupo técnico que eram os professores, e o outro grupo era consultivo.<sup>/27</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Fundamentalmente uma maior intervenção da comunidade. Que aliás também estava diagnosticado na primeira fase do processo de autoavaliação. E foi por isso que se mudou o modelo. E sobretudo a mudança da natureza da sua intervenção, torná-la mais decisória em relação àquilo que foi a primeira fase da autoavaliação da escola, em que era consultiva e agora é decisória. <sup>/79</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>(...) e depois reunimos e ficou decidido depois de vários pareceres dos professores, e nosso, e dos alunos ficámos naquele tema da qualidade do ensino. E agora vão por aí pesquisar essa parte e ficámos nessa fase assim.<sup>/16</sup> <b>(ND)</b></p>	

**S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação**

<p>E as pessoas não concordaram, com algumas das conclusões que se tiraram, pois essa ligação era feita nas recomendações. Quando as pessoas veem uma recomendação a dizer que os resultados no 7º ano poderiam ser não sei o quê, ou que poderiam ser utilizadas determinado tipo de metodologias, e não houve nada na avaliação interna que avaliasse os processos, essas recomendações não têm fundamento e as pessoas sentiram-se./<sup>32</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>Não é a mesma coisa que se fez no outro modelo de avaliação, em que se observou poucas aulas e depois se acabou por fazer a ligação aos resultados. O facto de o processo ser mais sustentado julgo que ajuda ao reconhecimento por parte das pessoas. /<sup>89</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>Mas isto manifestou-se quando veio alguém de fora e as pessoas aproveitam para dizer que não se reconhecem naquelas conclusões. /<sup>37</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>A questão é que eles chegaram a estas conclusões com base em observações, questionários, e tudo isso, portanto à partida foi tudo o que necessitaram e não precisaram de mais, pois senão teriam envolvido mais as pessoas. Se agora estamos numa segunda volta do processo, e se apercebe que se precisa de um maior envolvimento, então temos de partir para processos diferentes e envolver as pessoas de uma forma diferente./<sup>59</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Portanto não houve grande resposta nem contraponto aos relatórios que eram lançados. Mesmo quando as pessoas sentiam que não concordavam com os relatórios depois não contra-argumentavam. Não referiam porque não estavam de acordo, ficavam calados. Isto houve uma fase que gerava um mau estar./<sup>42</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>Nesta escola tenho dúvidas que a maior parte dos professores considere que a autoavaliação tenha alguma utilidade. Se eu disser que a maior parte dos professores sentem que a autoavaliação é muito importante para a escola, e que a escola vai beneficiar e os alunos melhoram as suas aprendizagens, eu tenho muitas dúvidas. /<sup>98</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>A equipa se calhar poderia ter dado mais visibilidade ao seu trabalho, eventualmente, haver reuniões mais pontuais para fazer um bocadinho o feedback do trabalho. Se calhar isso poderia, eventualmente, envolver mais as pessoas./<sup>62</sup> Porque nós sabemos que há uma equipa e que está a fazer um trabalho. Agora a questão é haver contatos mais regulares com a equipa, e outra questão é haver assim uma reunião geral, pois é diferente haver uma reunião geral do que se trabalhar em grupos pequenos de trabalho./<sup>63</sup> <b>(E5)</b></p>	<p>-Conceção pela generalidade dos docentes do processo de autoavaliação como uma forma de controlo e prestação de contas .</p>

<p>Também no PAVE ele foi apresentado no conselho pedagógico, e depois foi apresentado ao conselho geral, e também no plenário dos departamentos as pessoas pronunciaram-se sobre o referencial definido. /<sup>84</sup> As pessoas consideraram que estava tudo muito centrado no professor, ou seja muito no ensino, e pouco na aprendizagem. E entretanto, nós já tínhamos elaborado todos os indicadores para cada um dos domínios e fomos verificar para alguns domínios, como já tínhamos dado enfoque ao professor fomos centrar também no aluno. No fundo as pessoas estão a ser ouvidas e estão a participar./<sup>85</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>Mesmo neste momento, em que estamos numa fase de retomar o processo de autoavaliação, há alguma reação interna ao quadro de referência que definimos. Porque o quadro de referência com as 10 categorias que definimos aposta muito na prática docente como a variável capaz de melhorar as aprendizagens. E a reação na escola é: então e o aluno? ou seja, somos apenas nós questionados? Quando a preocupação é procurar identificar e caracterizar quais são as nossas práticas. /<sup>5</sup> Pois sabemos que, nas variáveis de escola, são as práticas docentes que podem melhorar e ter um contributo mais importante para melhorar a aprendizagem do aluno. Sabendo naturalmente que existem variáveis que têm a ver com ele e com o seu contexto, e nas quais nós temos pouco intervenção. /<sup>6</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>- Resistência de alguns docentes ao quadro de referência do atual processo de autoavaliação.</p>
<p>A resistência das pessoas é porque consideram que o que se está a enfatizar é o impacto da prática docente sobre as aprendizagens e os resultados./<sup>8</sup> (...) E as pessoas como verificam que variáveis da parte do aluno estão ausentes mostram resistência./<sup>10</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Alguma resistência da parte dos professores, nomeadamente, porque o foco da autoavaliação é a qualidade do ensino e da aprendizagem e, portanto, pode suscitar, e aliás, já está a suscitar alguma reação nos professores, relativamente às categorias e aos indicadores e à escolha desses indicadores./<sup>80</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>No meu departamento, a reação das pessoas, quando em reunião de departamento, expus o novo modelo de autoavaliação não foi muito positiva. Embora o meu departamento seja daqueles que em termos percentuais tem professores com mais aulas observadas, e há mais essa tradição de não se importarem de serem observados, e mesmo assim sem ser para a avaliação de desempenho há uma certa resistência. Embora creio que quando se pedir para observar há alguns professores que não levantam problemas. Mas a questão da intromissão continua lá. /<sup>79</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>A colega da equipa tentou explicar, pois embora saibamos quais são os problemas se calhar não sabemos como dar a volta e discutindo entre todos poderá haver um caminho que consigamos encontrar, e cada um fechado na sua concha certamente não vai sair daí. Discutimos mas notámos na mesma resistência. /<sup>81</sup> <b>(E4)</b></p>	

	<p>O que achei relativamente ao documento apresentado, nomeadamente no que se refere aos indicadores apresentados, é que estava tudo muito centrado no papel do professor. Achei que era muito, pois também temos a aprendizagem. Claro que o professor tem um papel fundamental, mas o aluno também tem a maior importância.<sup>/47</sup> <b>(E5)</b></p>	
	<p>E depois para resolver qual era o tema que havíamos de seguir ainda houve umas divergenciinhas, porque um tema estava mais virado para o professor, e nós achámos que aquele era para todos. E havia um que estava a ser discutido e achámos que se estava a ver só o ponto de vista do professor, e só o professor é que era melhorado, e não podia ser. E eu aí pronunciei-me e os alunos também.<sup>/22</sup> <b>(ND)</b></p>	<p>-Alguma resistência dos elementos da equipa representantes do pessoal não docente e dos alunos à escolha do quadro de referência do atual processo de autoavaliação.</p>
	<p>O facto de estarmos a fazer a análise de conteúdo dos relatórios de observação de aulas de 99% das pessoas que o pediram, e que é representativo dos diversos grupos, acaba por ser representativo, e o que nos vai aparecer não individualiza mas permite-nos generalizar.<sup>/87</sup> (...) Não é a mesma coisa que se fez no outro modelo de avaliação, em que se observou poucas aulas e depois se acabou por fazer a ligação aos resultados. O facto de o processo ser mais sustentado julgo que ajuda ao reconhecimento por parte das pessoas.<sup>/89</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Recetividade da generalidade dos docentes à análise de conteúdo dos relatórios de observação das suas aulas.</p>
<p><b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b></p>	<p>Eu acho que a principal mudança teve a ver com a elaboração do plano plurianual de melhoria, a que nós chamamos plano plurianual de atividades. Nós sempre trabalhamos em cima dos planos anuais, e estes são casuísticos, mas quando trabalhamos num plano de melhoria estamos a trabalhar já a médio e longo prazo.<sup>/1</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Elaboração do plano plurianual de melhoria – desarticulação temporal com os resultados da autoavaliação.</p>
<p>Acho que o ganho fundamentalmente é esse. Pois trabalhamos com base num diagnóstico mais consistente, com base nas nossas dificuldades, e também com base nas nossas potencialidades. Acho que algumas coisas vamos buscar [ aos resultados da autoavaliação e da avaliação externa] para resolver algumas questões.<sup>/3</sup> Acho que é um bocadinho a definição das prioridades dos objetivos e das metas. E principalmente a questão das metas, pois nós só definíamos metas em termos de resultados, que era aquilo que eramos quase obrigados até, inicialmente, nos termos da avaliação de desempenho.<sup>/4</sup> E agora acabamos por definir metas finais, metas intermédias que tanto podem ser semestrais, como anuais, como bianuais.<sup>/5</sup> <b>(E1)</b></p>		
<p>Foi só depois do projeto educativo que se pegou no plano plurianual, que é o plano de melhoria da escola, a partir dos diagnósticos feitos e dos documentos síntese trabalhados em função dos relatórios de avaliação interna e dos relatórios de avaliação externa.<sup>/44</sup> <b>(E2)</b></p>		



	<p>Sendo que, a ideia foi quanto ao plano de melhoria partir de um conjunto de instrumentos que o decreto 75/2008 define. O decreto 75/2008 fala do projeto, mas não fala em plano de melhoria, e a ideia que eu tinha, e que transmiti aos outros e que eles aderiram, foi que afinal aquele plano plurianual que está no decreto 75/2008 é o nosso plano de melhoria. Depois há sempre o enquadramento na lei. Mas o nosso plano plurianual funciona enquanto plano de melhoria, e foi nessa lógica que ele foi elaborado. /<sup>23</sup> (E2)</p>	
	<p>E agora acabamos por definir metas finais, metas intermédias que tanto podem ser semestrais, como anuais, como bianuais. <sup>5</sup> O que nos permite fazer a monitorização e verificar se estamos a cumprir e se é necessário redefinir estratégias. No fundo aquilo que o professor faz na sua prática letiva, mas agora mais ao nível da organização. Acho que esse foi um ganho, pois a escola conhece-se melhor a vários níveis./<sup>6</sup> (E1)</p>	<p>- Implementação de procedimentos de monitorização das metas definidas e redefinição de estratégias a nível da organização.</p>
<b>S.6 Outras mudanças</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	Não há referências	
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	Não há referências	
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	No que se refere à “monitorização da aplicação dos critérios de avaliação” existiram alguns processos. Eu não estive envolvida, mas houve algumas colegas do meu grupo que foram escolhidas e tiveram de mostrar os dossiês e os materiais, e a forma como estavam a trabalhar. / <sup>26</sup> (E3)	-Monitorização da aplicação dos critérios de avaliação de alguns docentes – conformidade AEE
	Quanto aos “ procedimentos de monitorização da aplicação dos critérios de avaliação” aqui sim já houve algum avanço. Penso que já sentíamos essa necessidade apesar de a AEE nos ter alertado para isso. / <sup>20</sup> (E5)	
	Quanto aos “ procedimentos de monitorização da aplicação dos critérios de avaliação” aqui sim já houve algum avanço. Penso que já sentíamos essa necessidade apesar de a AEE nos ter alertado para isso. / <sup>20</sup> (E5)	
	Até, o ano passado, existiu um debate mais acrescido sobre a questão dos critérios de avaliação e a forma como cada um de nós estava a trabalhar. A questão dos critérios de avaliação foi bastante discutida na escola. / <sup>27</sup> (E3)	-Uniformização de procedimentos na aplicação dos critérios de avaliação pelos docentes.
	Quanto aos “quadros de valores e excelência” aí já temos, já funcionou o ano passado e este ano já foi revisto. / <sup>30</sup> (E3)	-Implementação do quadro de valor excelência-conformidade institucional.
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	Houve alguma mudança inicial, que não sei se hoje é muito perceptível, nomeadamente, ao nível dos processos de planeamento e de monitorização, a preocupação com os resultados escolares e com as aprendizagens./ <sup>1</sup> (E2)	-Maior preocupação com a melhoria dos resultados dos alunos- no plano da atitude.

	<p>Não é diretamente associado à avaliação da escola mas, se calhar, indiretamente. Pois também queremos que a escola tenha melhores resultados e, portanto, terá uma melhor avaliação se tiver melhores resultados. Mas penso que faríamos o mesmo se não houvesse avaliação.<sup>7</sup> Não é que se estejam a ter bons resultados, apesar de existir esta preocupação em conseguir obter bons resultados por parte dos alunos. A questão cada vez está mais difícil mas, se calhar, tem a ver com outros fatores.<sup>8</sup> <b>(E3)</b></p>	
<b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b>	<p>Por exemplo havia modalidades que foram definidas como ponto positivos na autoavaliação e na avaliação externa, como a questão das tutorias e dos apoios aos alunos, já tínhamos planos de ação de grupo, dos quais era feita a avaliação periodicamente e depois no final do ano letivo.<sup>40</sup> <b>(E5)</b></p>	-Continuidade das boas práticas de tutoria e de apoio aos alunos existentes antes dos processos de avaliação .
	<p>Julgo que há também uma maior preocupação em termos do apoio aos alunos, isso julgo que é notório, não só pelo conhecimento que possa ter do processo de autoavaliação, ou do processo de avaliação externa, mas pelo facto de já ter tido outro filho na escola. E portanto julgo que houve aí alguma evolução.<sup>5</sup> A percepção que tenho é que tem havido uma progressão pela positiva nas várias variáveis do resultado global da escola. <sup>6</sup> <b>(EE)</b></p>	-Maior preocupação em termos do apoio aos alunos.
	<p>Por exemplo desenvolvemos muito mais atividades enquanto alunos, há muito mais atividades a nível de final do período, há um maior acesso aos alunos, tomam-se decisões que nos envolveram a nós, nomeadamente a nível do bar, isso parece pequeno mas para nós é importante. <sup>22</sup> Temos também uma biblioteca mais confortável. <sup>23</sup> <b>(AL)</b></p>	-Dinamização de atividade lúdicas para e com os alunos.
<b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b>	<p>Mas obviamente sim [ a AEE ao apontar como ponto fraco a inexistência de procedimentos de supervisão e acompanhamento da prática letiva, foi obviamente um dos motivos que nos levou a optar por essa variável], ou seja, sabendo que a sala de aula é a variável que pode ter mais impacto sobre a qualidade da aprendizagem, isso foi por um lado um dos motivos que nos levou a optar por aquela variável.<sup>63</sup> <b>(E2)</b></p>	-Reconhecimento da necessidade de supervisão e acompanhamento das práticas de sala de aula por conformidade com a AEE
	<p>Mas acho que sim, que a observação com carácter formativo pode ser muito importante, se de seguida as pessoas se sentarem e efetivamente fizerem uma análise daquela aula, e disserem: -olha isto correu bem e isto correu mal, e então o que devemos fazer para melhor os aspetos negativos. <sup>14</sup> <b>(E5)</b></p>	-Reconhecimento da importância da supervisão da sala de aula na perspetiva do desenvolvimento profissional.
	<p>Relativamente à “supervisão da prática pedagógica” nessa ocasião existiu a observação de algumas aulas e depois, a partir desse momento, entrou a avaliação de desempenho docente com a prática de observação de aulas. E aqui na escola, sobretudo o departamento de ciências, teve sempre muitas pessoas a pedirem observação de aulas. E portanto passou-se a fazer com maior regularidade, mas dentro da avaliação desempenho docente. Noutro âmbito não me apercebi que existissem essas práticas.<sup>23</sup> <b>(E3)</b></p>	-Existência de práticas de supervisão apenas no âmbito do processo de avaliação de desempenho docente.

	Relativamente à “supervisão da prática pedagógica”, isto ainda falha, só se considerarmos que a avaliação de desempenho de professores obrigou a isso, pois por voluntarização da escola não existe. É essa tentativa que se procura com este novo plano de autoavaliação. /- Existência de práticas de supervisão <sup>17</sup> (E4)	
	Mas acho que existiram alguns casos pontuais com os docentes onde existiram algumas dificuldades e houve a necessidade de dar algum apoio direto./ <sup>24</sup> (E3)	-Existência de práticas de supervisão em casos pontuais de necessidade de apoio por parte dos docentes.
	Relativamente à “supervisão pedagógica”, quando houve aqui a parte da avaliação interna, sei que algumas pessoas se disponibilizaram. Mas de resto nós continuamos a não ter, as pessoas não vão às aulas./ <sup>10</sup> Neste novo processo de autoavaliação penso que isso está previsto, claro com caráter facultativo./ <sup>11</sup> (E5)	-Previsão de existência de observação voluntária de aulas no atual processo de autoavaliação.
<b>T.7 Outras mudanças</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: U-Mudanças curriculares

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>U.1 Articulação curricular</b>	Não há referências	
<b>U.2 Contextualização do currículo</b>	Não há referências	
<b>U.3 Outras mudanças</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: V- Mudanças organizacionais

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>V.1 Planeamento e execução da ação educativa</b>	Eu acho que a principal mudança teve a ver com a elaboração do plano plurianual de melhoria, a que nós chamamos plano plurianual de atividades. Nós sempre trabalhamos em cima dos planos anuais, e estes são casuísticos, mas quando trabalhamos num plano de melhoria estamos a trabalhar já a médio e longo prazo./ <sup>1</sup> Porque no plano de melhoria as nossas metas foram definidas quer no âmbito do programa 2015, quer do programa 2021 dos países ibero-americanos. Portanto acabámos por trabalhar outra documentação./ <sup>2</sup> (E1)	-Elaboração do plano plurianual de melhoria em conformidade com as metas dos programas 2015 e 2021.
	Acho que é um bocadinho a definição das prioridades dos objetivos e das metas. E principalmente a questão das metas, pois nós só definíamos metas em termos de resultados, que era aquilo que eramos quase obrigados até, inicialmente, nos termos da avaliação de desempenho./ <sup>4</sup> E agora acabamos por definir metas finais, metas intermédias que tanto podem ser semestrais, como anuais, como bianuais. / <sup>5</sup> (E1)	-Definição de metas como referentes da ação educativa- em conformidade com o programa 2015

<p>Eu acho que esta definição de metas não teve a ver com a avaliação externa, nem com a avaliação interna, mas com a necessidade de nós termos referentes, pois não tínhamos qualquer referente. Acho que teve mais a ver com a necessidade de termos documentos estruturantes e destes não existem, independentemente de termos ido para a avaliação interna ou não.<sup>/11</sup> <b>(E1)</b></p>	
<p>O que nos permite fazer a monitorização e verificar se estamos a cumprir e se é necessário redefinir estratégias. No fundo aquilo que o professor faz na sua prática letiva, mas agora mais ao nível da organização. Acho que esse foi um ganho, pois a escola conhece-se melhor a vários níveis.<sup>/6</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Monitorização das metas definidas e redefinição de estratégias.</p>
<p>Houve alguma mudança inicial, que não sei se hoje é muito perceptível, nomeadamente, ao nível dos processos de planeamento e de monitorização(...).<sup>/1</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Porque me pareceu, na altura, e por isso nós protestámos, que já era perceptível na organização as alterações do modelo de planeamento da escola.<sup>/99</sup> (...) o modelo de planeamento não tinha nada a ver com o modelo anterior.<sup>/100</sup> O modelo de planeamento foi alterado logo em 2007 e já não tinha nada a ver com o modelo de planeamento tradicional.<sup>/101</sup> <b>(E2)</b></p>	<p>-Alterações no modelo de planeamento da ação educativa.</p>
<p>Noutros níveis não notei diferenças substanciais. É, essencialmente, mais ao nível organizativo de elaboração dos documentos base da escola, e a partir daí, depois dos planos de ação que a escola tem de ter. E aí eventualmente poderá ter alguma influência na aprendizagem, mas ainda não se nota, pois ainda não há resultados palpáveis. <sup>/4</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>O domínio projeto educativo, no fundo, acabou por interessar para a reformulação do documento, e apesar de ser um documento central acaba por interessar a todos. <sup>/25</sup> <b>(E1)</b></p>	<p>-Reformulação do projeto educativo</p>
<p>(...) no “projeto educativo” foram tomadas medidas em que foi muito mais participado e temos um projeto diferente. É um projeto que está de acordo com o projeto de intervenção da diretora e reflete mais a nossa realidade atual.<sup>/31</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Teve influência claro na elaboração do projeto educativo. As linhas gerais do projeto educativo foram feitas já em grande parte de acordo quer com os resultados da avaliação interna, quer da avaliação externa.<sup>/1</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>(...) relativamente ao “projeto educativo”, isto já mudou completamente. Porque o antigo projeto educativo estava totalmente desadequado, e mesmo sem avaliação externa nós sentíamos que ele tinha de mudar. Era um documento que não tinha qualquer valia e tinha de ser mudado. O que a avaliação externa veio trazer foi ajudar a traçar mais as linhas condutoras para o elaborar. <sup>/23</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>Ao nível do “projeto educativo” ele também foi alterado com a nova direção.<sup>/30</sup> <b>(E5)</b></p>	

<b>V.2 Trabalho colaborativo</b>	Existe da parte do conselho geral algumas indicações para a elaboração dos horários e quando isso é feito nós referimos este aspeto. Mas é claro que, se a direção não conseguir ter em conta na elaboração dos horários, depois já não damos mais nenhuma indicação acerca disso./ <sup>29</sup> (E3)	-Recomendação do conselho geral e departamentos para a elaboração de horários para trabalho conjunto entre os docentes- plano da atitude.
	No que se refere ao “trabalho colaborativo” é muito variável. Os relatórios finais de departamento tem sugerido a elaboração de horários que permitam aos professores trabalharem em colaboração, mas é muito complicado fazer./ <sup>19</sup> (E4)	
	A questão do “trabalho colaborativo entre os docentes” penso que, no básico, os colegas que tem as disciplinas de apoio ao estudo fazem um trabalho muito mais colaborativo. Enquanto no secundário cingimo-nos muito mais à disciplina, e se tivermos um colega que tem a mesma disciplina trabalhamos em conjunto, mas quando isso não acontece somos mais individuais./ <sup>28</sup> (E3)	-Existência de algum trabalho colaborativo entre os docentes do ensino básico.
	Normalmente, tenta-se fazer para os grupos que tem os resultados escolares mais preocupantes, as chamadas disciplinas estruturantes, como é o caso do português e da matemática. Nessas disciplinas tenta-se que os professores tenham um horário para poderem reunir e trabalhar em conjunto./ <sup>20</sup> Excetuando o português e a matemática, nas outras disciplinas é complicado e mesmo que se queira os horários não o permitem. Portanto só existe quando parte da iniciativa dos professores./ <sup>21</sup> (E4)	-Existência de algum trabalho colaborativo dos docentes das disciplinas de português e da matemática.
	Existe partilha mas é muito informal, troca-se um teste ou uma ficha mas é diferente das pessoas se sentarem à mesa./ <sup>24</sup> (E5)	-Existência apenas de procedimentos de partilha informal de materiais.
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	Quanto à “inexistência de um plano interno de formação coerente com as necessidades identificadas” aqui têm sido feitas ações de formação internas de acordo com as nossas necessidades. / <sup>32</sup> (E3)	-Realização de algumas ações de formação interna para o pessoal docente.
	A nível da organização e gestão escolar quanto “ao plano de formação” nós já temos um plano interno de formação e temos tido algumas ações de formação internas./ <sup>28</sup> (E5)	
<b>V.4 Estrutura organizativa/ Procedimentos organizativos</b>	E na avaliação interna até trabalhamos os resultados em termos de organização, o que foi importantíssimo em termos da mudanças que viemos a ter a nível das estruturas intermédias e do seu modo de funcionamento. / <sup>12</sup> (E1)	-Reorganização do funcionamento das estruturas intermédias em consequência do processo de autoavaliação (1ª fase).
	(...)e da própria organização das estruturas, do modo como reúnem, como trabalham e do próprio desenvolvimento da reunião, do agendamento da reunião. Uma definição muito clara de competências e de tarefas, por exemplo, em termos de departamentos o plenário reúne para questões muito concretas, e o secretariado tem funções definidas. Todas estas coisas resultaram da avaliação interna e acho que foi onde se sentiu mais os resultados da avaliação interna./ <sup>28</sup> (E1)	

<p>Mas acho que houve algumas alterações, algumas melhorias. Por exemplo, quando na assembleia de escola uma das reuniões foi assistida por um dos elementos da equipa de autoavaliação e um dos aspetos que ele referiu foi que existiam algumas pessoas que não eram tão participativas, e quando este aspeto foi referido, eu notei que as pessoas começaram a participar mais. Se calhar nem se apercebiam de não terem uma participação tão ativa, mas quando alguém de fora o refere. Aí eu notei alguma participação. Depois, também, mudamos da assembleia para conselho geral e aí a situação também se alterou. Mas neste aspeto ao nível da assembleia eu notei essa diferença.<sup>/4</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>Acho que a grande mais valia foi em termos da organização e da gestão dos órgãos e das estruturas intermédias, da comunicação entre eles, / 27 <b>(E1)</b></p>	<p>-Agilização dos processos de comunicação entre os órgãos e as estruturas intermédias. - consequência do processo autoavaliação (1ª fase).</p>
<p>Até porque havia uma prática que foi introduzida na altura, por sugestão minha, que é a questão da comunicação.<sup>/42</sup> Logo que começámos a fazer a recolha de dados verificou-se logo que a questão da comunicação era uma coisa relevante. E que as pessoas queixavam-se da falta de comunicação. <sup>/43</sup> <b>(E2)</b></p>	
<p>Entre os outros órgãos sei que existem pessoas que se queixam sempre, ou porque se fazem poucas reuniões de departamento, mas também sabemos que quando se fazem muitas reuniões também se queixam.<sup>/35</sup> (...) Mas, nesse aspeto, acho que estamos muito melhor.<sup>/36</sup> Na altura a comunicação entre o conselho pedagógico, a assembleia e a direção não funcionava da melhor forma. Acho que tinha a ver com a forma das pessoas agirem umas com as outras, não tinha a ver com nada particular, mas com a postura das pessoas face aos cargos que ocupam, e isso depois é impossível de transpor porque está intrínseco.<sup>/37</sup> <b>(E3)</b></p>	
<p>No mecanismo de comunicação, entre os vários órgãos, porque era uma área em que se sentia que havia muitas falhas, também teve influência. Estou a falar mais a nível burocrático.<sup>/2</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>Quanto às “dificuldades de comunicação entre os vários órgãos e estruturas” isso melhorou bastante, quer entre o órgão de gestão o conselho pedagógico e os departamentos e grupos. Isso deve-se a influências da autoavaliação, quer à avaliação externa. <sup>/26</sup> <b>(E4)</b></p>	
<p>Do anterior processo de autoavaliação para este, ao nível da organização, as pessoas sentem que a comunicação é mais fácil, que obtêm muitos mais dados. Em termos de obterem informação e saberem o que se passa na escola, as pessoas já acham que as coisas melhoraram.<sup>/74</sup> <b>(E4)</b></p>	<p>-Maior acesso à informação por parte dos atores educativos.</p>

<p>Quanto à “dificuldade na comunicação entre os vários órgãos e estruturas”, na altura sentia-se bastante mas, agora acho que está muito melhor. A forma de atuação da direção tem sido diferente e isso permite o contacto mais direto com as pessoas. O facto de uma direção trabalhar com uma porta aberta permite o contacto direto. Quando se fecha a porta dá a sensação que não se quer que lá vá, e a pessoa sente-se incomodada. Só, com isso, a comunicação dos professores com a direção está facilitada.<sup>/34</sup> <b>(E3)</b></p>	<p>-Maior facilidade na comunicação dos diversos atores com a direção -consequência da mudança de direção</p>
<p>É claro que há muita coisa que ficou, mas já não há aquele receio de ir ter à direção como vejo em outras escolas, sentimo-nos como se fosse em casa se queremos falar vamos falar. Para dar o exemplo na outra direção íamos bater ali à porta e diziam-nos não pode entrar. Agora existe uma abertura muito maior e é diferente.<sup>/39</sup> <b>(ND)</b></p>	
<p>(...) mas com esta direção sentiu-se uma grande mudança a nível do clima da escola penso que esteja muito melhor do que estava com a anterior direção da escola. Esta diretora e a vice-diretora também acabam por ser muito chegadas a nós enquanto alunos. <sup>/21</sup> <b>(AL)</b></p>	
<p>Estas reuniões começaram este ano por impulso da senhora diretora que tem impulsionado muito este tipo de convívio entre nós delegados de turma para nos consciencializar do que podemos fazer, de qual o nosso papel a nível escolar. <sup>/15</sup> <b>(AL)</b></p>	<p>-Realização de reuniões de assembleia de delegados de turma - consequência da mudança de diretora.</p>
<p>Estas reuniões são importantes pois os alunos estão sempre a ser esquecidos nos processos, e nós é que estamos cá todos os dias e compreendemos muito melhor o que se passa de mau ou de bom do que propriamente um professor. Pode não ser um professor bom e acaba por não ter a perceção dos problemas da escola. <sup>/14</sup> <b>(AL)</b></p>	
<p>E ainda descobri outra coisa quando reuni com as minhas colegas descobri que tinha de fazer uma reunião com elas todos os meses. A reunião com elas foi útil para tudo, mas nem que fosse só para isso e depois fiz a proposta à direção, e a direção disse que todos os meses numa quarta-feira uma vez por mês.<sup>/23</sup> <b>(ND)</b></p>	<p>-Intenção de realização de reuniões mensais entre o pessoal não docente e a representante dos não docentes na equipa.</p>
<p>Porque há muitos problemas, conforme há os dos professores também há nossos, e depois é o que diz e não diz. E então depois daquelas coisas achei e disse-lhes a elas: -Olhem lá e se a gente reunir todos os meses para discutir estas coisas? Em prol dos miúdos para não andar uma a fazer uma coisa. E pode uma ter uma ideia, e então vamos lá aqui reunir para ver como foi este mês. Como é que correu o nosso mês? <sup>/24</sup> <b>(ND)</b></p>	
<p>Este mês já não vale a pena pois o ano está no fim, mas para o ano quero levar isso para a frente. Há o nosso coordenador, mas eu também fui falar nisto por também pertencer ao conselho geral, porque depois vou buscar aí certas questões para levar ao conselho geral. Porque praticamente o conselho geral é professores e alunos e então nós também temos de dizer situações que acontecem. <sup>/25</sup> <b>(ND)</b></p>	

**V.5 Outras mudanças**

<p>Sei que depois foram adotadas medidas mas não lhe sei precisar quais foram Entretanto veio outra direção, e esta questão da papelada, foram adotadas outras baseadas naquilo que foram avaliados. Essas mudanças foram as tais falhas tem a ver com processos administrativos mais modernos. /<sup>12</sup> <b>(ND)</b></p>	<p>-Alterações de procedimentos em alguns serviços da escola em consequência da AEE e da nova direção.</p>
<p>Em termos de serviços eu realmente não vi grandes mudanças acho que está tudo muito igual, em termos de bufete que era onde eu estava. Se houver algumas mudanças noutra parte que eu não conheça não sei. Em termos de funcionamento de bufete havia coisas que não estavam muito corretas e depois foram corrigidas, mas foi mais ao nível de entregas de contas que estavam a fazer-se de outra maneira, pois em termos de trabalho em si acho que não houve mudanças. Começamos também a fazer mais papelada. O trabalho em si está igual mas depois começámos a fazer mais papeis. /<sup>35</sup> <b>(ND)</b></p>	
<p>Eu acho que é útil para nós, e que nós devemos saber, não acho é que depois em termos da nossa avaliação, depois aí acho que existem umas falhazinhas, pois somos avaliadas só no geral e não há essa especificidade, e acho que isso devia contar para quem faz e para quem se empenha em fazer o seu melhor, pois isso não aparece em termos dos objetivos. A única coisa que vi de mudança foi em termos de papéis. /<sup>36</sup> <b>(ND)</b></p>	
<p>Se houve alterações para melhor até agora não é assim muito notório. /<sup>17</sup> <b>(N.D.)</b></p>	<p>-As mudanças não são notórias.</p>
<p>Se quer que lhe diga não me pareceu, ou não me parece, que a avaliação tenha trazido muitas alterações ao funcionamento dos órgãos ou da escola. Posso estar um bocado errada, mas não vejo assim grandes alterações. /<sup>1</sup> <b>(E5)</b></p>	



## **APÊNDICE AK**

**Escola ES2 – Categorização dos dados da análise de conteúdo da sessão  
de Grupo Focal**

## Apresentação dos indicadores das categorias/ subcategorias distribuídos por atores

### Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

#### CATEGORIA: A-Conceções sobre a AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
A.1 Melhoria da escola	Não se identificaram indicadores		
A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)	Não se identificaram indicadores		
A.3 Concorrência entre as escolas	Não se identificaram indicadores		
A.4 Assegura a legitimidade social da escola	Não se identificaram indicadores		
A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem	Não se identificaram indicadores		
A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores	Não se identificaram indicadores		

#### CATEGORIA: B-Conceções sobre a Autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
B.1 Melhoria da escola	Não se identificaram indicadores		
B.2 Conhecimento da escola	-Instrumento de diagnóstico da escola no sentido da melhoria.	E1	1
	-Intenção de conhecimento dos processos de ensino e aprendizagem (2ª fase)	E1	1
B.3 Conformidade institucional	-Instrumento de diagnóstico da escola para preparação para a AEE (1ª fase)	E1, E2	2
B.4 Processo de responsabilização dos atores	Não se identificaram indicadores		
B.5 Procura de legitimidade social da escola	Não se identificaram indicadores		
B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem	Não se identificaram indicadores		

<b>B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não se identificaram indicadores		
---	----------------------------------	--	--

## O processo de Avaliação Externa (AEE) na escola/ agrupamento

### CATEGORIA: G-A atuação da equipa avaliativa

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>G.1 Verificação da conformidade legal e normativa</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>G.2 Valorização das opiniões dos atores e do contexto</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>G.3 Atitude formativa</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>G.4 Isenção</b>	-Falta de objetividade e rigor dos avaliadores externos na aplicação dos critérios de avaliação.	<b>E3</b>	<b>1</b>

## Os resultados da AEE

### CATEGORIA: I-O relatório da AEE

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes</b>	-Ineficácia da AEE pois apenas confirma os pontos fracos diagnosticados pela autoavaliação.	<b>E1, E4</b>	<b>2</b>
	-Desacordo em relação à avaliação do domínio capacidade de autorregulação e melhoria da escola.	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
	-Apresentação de contraditório ao relatório da AEE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Ausência de resposta ao contraditório - conceção do contraditório como um ritual de fachada.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento</b>	Não se identificaram indicadores		

## A utilização dos resultados da AEE

### CATEGORIA: J-Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo</b>	-Implementação de procedimentos de monitorização da aplicação dos critérios de avaliação- desarticulação cronológica	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>J.2 Medidas adotadas na organização e gestão</b>	-Elaboração do PEE e Plano Plurianual em conformidade com os pontos fracos da AEE- desarticulação cronológica	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>J.3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação</b>	-Envolvimento dos diversos representantes da comunidade educativa na equipa de autoavaliação- desarticulação cronológica	<b>E2</b>	<b>1</b>

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	-Através de proposta de um docente à direção anterior.	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>K.2 Motivos da decisão</b>	-Preparação para a AEE	<b>E1, E2, E3</b>	<b>4</b>
	-Necessidade de diagnóstico da escola no sentido de conhecer para melhorar	<b>E1, E2</b>	<b>4</b>
	-Interesse de alguns docentes em avançar com o processo de autoavaliação	<b>E3</b>	<b>1</b>
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	-Tomada de decisão da direção anterior.	<b>E2</b>	<b>1</b>

### CATEGORIA: L-A Equipa de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	-Seleção dos docentes de acordo com a disponibilidade horária.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>L.2 Composição da equipa</b>	-Equipa composta por quatro docentes (órgão técnico)	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Equipa constituída por 11 elementos representantes dos diversos atores da comunidade escolar (processo atual).	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	-Elaboração do documento de apresentação da escola à equipa da AEE (2008/2009).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Realização de entrevistas eletrónicas para os restantes domínios da autoavaliação (2008/2009)	<b>E2</b>	<b>1</b>

	-Elaboração do relatório intermédio dos resultados escolares (2008/2009)	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Elaboração do relatório síntese final da avaliação interna e externa da escola ( final 2008/2009)	<b>E2</b>	<b>1</b>
	- Realização de ” processo voluntário de observação de aulas” no âmbito da dimensão “ensino aprendizagem” (1ª fase).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Interrupção do processo de autoavaliação de 2009 a 2011.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Reinício do processo de autoavaliação no presente ano letivo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Realização de reuniões com os diversos representantes da comunidade escolar na equipa para preenchimento do PAVE.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Intenção de divulgação nos departamentos do quadro de referência do atual processo de autoavaliação	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Tomada de decisão conjunta acerca do domínio atual da autoavaliação da escola pelos diversos representantes da comunidade escolar na equipa .	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Reunião dos diversos representantes da comunidade escolar com os seus pares para auscultação da opinião sobre o PAVE.	<b>E1</b>	<b>2</b>
	-Operacionalização da parte técnica do processo apenas pelos representantes do pessoal docentes na equipa (2ª fase).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Expetativa de envolvimento dos diversos atores da comunidade escolar (2ª fase).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Isolamento da equipa relativamente à generalidade dos docentes (1ª fase).	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Envolvimento dos docentes através da plataforma Moodle, e dos diferentes órgãos da escola.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Realização de uma reunião geral de professores no início do processo (1ª fase)	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Constituição do grupo de focagem para acompanhamento do processo (órgão político).	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Centralização da tomada de decisão nos docentes elementos da equipa (1ª fase).	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	-A função de controlo e prestação de contas associada ao trabalho da equipa.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Reduzido poder de influência da equipa no envolvimento dos docentes.	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>L.5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas</b>	-Docentes da equipa pertencem ao conselho pedagógico e à assembleia de escola.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>L.6 Formação</b>	-Recurso à literatura de referência por parte do coordenador da equipa.	<b>E2</b>	<b>3</b>
<b>L.7 Motivação /satisfação</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: M-Os domínios e os campos de análise da autoavaliação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UC</b>	<b>Nº UR</b>
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	-Escolha do quadro de referencia da autoavaliação (1ª fase) por isomorfismo com modelo aplicado pelo IIE.	<b>E2</b>	<b>4</b>
	-Escolha do modelo do IEE devido a este ser construído em contexto escolar.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Dimensões objeto da autoavaliação (1ª fase): Projeto Educativo; Organização e gestão da escola; Ensino e Aprendizagem; Resultados Escolares	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Escolha do quadro de referencia da autoavaliação por isomorfismo com modelo aplicado no livro do John McBeath (2ª fase)	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Escolha do modelo do McBeath devido a este ser construído em contexto escolar.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Foco do referencial do atual processo de autoavaliação: “qualidade do ensino e da aprendizagem”.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>M.2 Influência da AEE</b>	-Definição do quadro de referência do processo de autoavaliação por isomorfismo com o modelo da AEE.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
	Isomorfismo com o modelo da AEE dada a necessidade de dar resposta à IGE – conformidade institucional.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Autonomia da escola para escolher os indicadores de avaliação das práticas de sala de aula.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha</b>	-Ainda não está definida a metodologia de trabalho da equipa no atual processo de autoavaliação	<b>E2</b>	<b>2</b>
	-Observação de algumas aulas com o objetivo de construção dos instrumentos para o processo de avaliação de desempenho (1ª fase)	<b>E1, E2</b>	<b>3</b>
	-Análise de conteúdo dos relatórios de observação de aulas resultantes do processo de avaliação de desempenho docente ( processo atual).	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	-O espaço sala de aula como objeto do atual processo de autoavaliação	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: N-Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>N.1 Órgãos e estruturas envolvidos</b>	-Reunião dos diversos atores da comunidade escolar para escolha do PAVE – conformidade com a AEE.	<b>E3</b>	<b>1</b>
	-Envolvimento dos professores através da plataforma moodle, do órgão de gestão e dos diferentes órgãos da escola (1ª fase)	<b>E4</b>	<b>1</b>
<b>N.2 Modos de participação dos diferentes atores</b>	-Desvalorização do processo pela generalidade dos docentes (1ª fase)	<b>E4</b>	<b>1</b>

**CATEGORIA: O-Facilidades/constrangimentos ao processo de autoavaliação**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>O.1 Fatores internos facilitadores</b>	-Alteração do modo de funcionamento das diferentes estruturas nos últimos anos	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Existência de um fio condutor a nível dos atuais documentos estruturantes.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-A transparência e a organização dos processos de trabalho desenvolvidos atualmente.	<b>E5</b>	<b>1</b>
<b>O.2 Fatores externos facilitadores</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>O.3 Constrangimentos internos</b>	-Interrupção do processo devido à mudança da direção	<b>E3</b>	<b>2</b>
	-Interrupção do processo devido à necessidade de trabalhar a avaliação desempenho dos docentes.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Interrupção do processo em consequência da construção dos documentos estruturantes.	<b>E1, E2,E4</b>	<b>4</b>
	-Interrupção do processo de autoavaliação dada a mobilidade do coordenador da equipa da escola.	<b>E5</b>	<b>1</b>
	-Centralização das tarefas num grupo restrito de docentes.	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Falta de reconhecimento da necessidade do processo de autoavaliação pelos docentes (1ª fase).	<b>E4</b>	<b>4</b>
	-Débil poder de influência do coordenador da equipa em relação à generalidade dos docentes.	<b>E5</b>	<b>4</b>
	-Falta de interação da equipa de autoavaliação com os restantes atores educativos no sentido do envolvimento no processo.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Desconfiança dos docentes face à novidade do processo (1ª fase)	<b>E5</b>	<b>2</b>
-Falta de crédito horário para trabalho dos docentes da equipa.	<b>E2</b>	<b>1</b>	

<b>O.4 Constrangimentos externos</b>	Não se identificaram indicadores		
--------------------------------------	----------------------------------	--	--

### Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola/agrupamento

#### CATEGORIA: R-Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
<b>R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria</b>	-Elaboração de plano de melhoria apenas após a elaboração do PEE- desarticulação cronológica.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Plano plurianual de 2010/2013 concebido como plano de melhoria – conformidade legal e normativa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
<b>R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE</b>	-Elaboração do Plano Plurianual em conformidade com os pontos fracos da AEE- desarticulação cronológica	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula</b>	Não se identificaram indicadores		
<b>R.5 Monitorização do processo de melhoria e modos de atuação</b>	-Monitorização dos resultados escolares tendo em conta as metas intermédias definidas.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Elaboração de relatórios intermédios e de execução final para acompanhamento do PEE- conformidade legal e normativa.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	- Os responsáveis pela monitorização dos resultados escolares são os coordenadores de departamento de ciclo .	<b>E2</b>	<b>1</b>
	Apresentação dos relatórios intermédios e de execução final no Conselho Geral – conformidade legal e normativa.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Ausência de envolvimento da generalidade dos docentes nos resultados do acompanhamento do plano plurianual de melhorias.	<b>E1, E2, E4</b>	<b>4</b>
	-Apresentação pelos diversos coordenadores de recomendações ao conselho pedagógico tendo como base os relatórios elaborados.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	-Elaboração pelo conselho pedagógico de orientações para o ano letivo seguinte com base nas recomendações dos diversos coordenadores.	<b>E1</b>	<b>1</b>
<b>R.6 Os resultados dos planos de melhoria</b>	Não se identificaram indicadores		



## Mudanças sentidas na escola/agrupamento

### CATEGORIA: S-Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
S.1 Planeamento do processo de autoavaliação	-Incidência do atual processo nas práticas de sala de aula.	E2	1
	-Reinício do atual processo no presente ano letivo.	E1	1
	-Constituição de equipas específicas para a monitorização dos resultados escolares	E1	1
S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação	-Incidência do atual processo de autoavaliação na “Qualidade da aprendizagem e do ensino”	E2	1
S.3 Participação dos atores no processo de autoavaliação	-Participação” relativa” da comunidade escolar na definição do PAVE.	E1	2
	-Participação na equipa dos representantes dos diversos atores da comunidade escolar.	E2	2
S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação	-Interiorização pelos docentes da autoavaliação como um <i>mito racional</i> .	E4	2
S.5 Construção do Plano de Melhoria	-Plano plurianual de 2010/2013 concebido como plano de melhoria – conformidade legal e normativa.	E2	1

### CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
T.1 Processo de ensino aprendizagem	Não se identificaram indicadores		
T.2 Na relação pedagógica professor /alunos	Não se identificaram indicadores		
T.3 Processo de avaliação das aprendizagens	-Elaboração dos critérios de avaliação em conformidade com os resultados da autoavaliação e com as apreciações da AEE	E2, E5	2
	-Monitorização da aplicação dos critérios de avaliação - conformidade com as apreciações da AEE	E2	3
T.4 Resultados dos alunos	- Monitorização dos resultados escolares face às metas definidas a nível dos documentos de planeamento	E1	2
T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos	-Implementação na escola do Projeto Turma Mais .	E3	1
T.6 No acomp. e na supervisão das práticas de sala de aula	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: U-Mudanças curriculares**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
U.1 Articulação curricular	Não se identificaram indicadores		
U.2 Contextualização do currículo	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: V-Mudanças organizacionais**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
V.1 Planeamento e execução da ação educativa(PEE, PC, PAA, RI)	-Elaboração do Projeto Educativo em conformidade com os resultados do processo de autoavaliação (1ª fase).	<b>E3</b>	<b>1</b>
	Elaboração dos documentos estruturantes da ação educativa em conformidade com os pontos fracos da AEE	<b>E1</b>	<b>31</b>
V.2 Trabalho colaborativo	-Existência de algum trabalho colaborativo entre alguns docentes.	<b>E1, E4</b>	<b>2</b>
	-Utilização do correio eletrónico no contacto entre os docentes.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Partilha informal de materiais e conteúdos lecionados.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
V.3 Formação centrada na escola	-Promoção de algumas ações de formação no âmbito da avaliação das aprendizagens e da diferenciação pedagógica.	<b>E2</b>	<b>1</b>
V.4 Estruturas organizativas/ Procedimentos organizativos	-Constituição de equipas para monitorização dos resultados escolares.	<b>E1</b>	<b>1</b>
	- Melhoria no modo de organização e funcionamento das estruturas de gestão intermédia em consequência da autoavaliação (1ª fase)	<b>E1, E2, E7</b>	<b>3</b>
	-Melhorias a nível do processo de comunicação entre os docentes em consequência da autoavaliação (1ª fase)	<b>E2, E3</b>	<b>2</b>
V.5 Outras mudanças	Não se identificaram indicadores		

**CATEGORIA: Y-Constrangimentos à mudança**

Subcategorias	Indicadores	UC	Nº UR
Y.1 Internos	-Centralização das tarefas num número restrito de docentes.	<b>E4</b>	<b>2</b>
	-Desarticulação do processo de avaliação de desempenho docente e do processo de autoavaliação	<b>E2</b>	<b>2</b>

	-Falta de uma cultura de avaliação da organização escolar por parte dos docentes.	<b>E2, E4</b>	<b>2</b>
	-Falta de reconhecimento da necessidade do processo de autoavaliação por parte dos docentes.	<b>E4</b>	<b>1</b>
	-Falta de uma cultura docente assente numa visão de planeamento estratégico.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-Conformidade dos docentes aos normativos legais	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-A falta de confiança por parte dos docentes na vertente formativa da observação de aulas em consequência da função sumativa do processo de avaliação de desempenho docente.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-O domínio da perspetiva classificativa da avaliação dos alunos por parte dos docentes.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
	-Dificuldade de existência de tempos comuns para trabalho colaborativo entre os docentes.	<b>E2</b>	<b>1</b>
	-As características da cultura docente no que se refere à observação da sala de aula.	<b>E1, E2</b>	<b>2</b>
<b>Y.2 Externos</b>	-Falta de autonomia efetiva da escola.	<b>E2</b>	<b>1</b>

## **APÊNDICE AL**

**Escola ES2 – Análise de conteúdo da sessão de Grupo Focal**

## Exemplo da análise de conteúdo de algumas categorias e subcategorias

### Finalidade dos processos de avaliação da escola/ agrupamento

#### CATEGORIA:A- Concepções sobre a AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
A.1 Melhoria da escola	Não há referências	
A.2 Controlo da escola (Prestação de contas)	Não há referências	
A.3 Concorrência entre as escolas	Não há referências	
A.4 Assegura a legitimidade social da escola	Não há referências	
A.5 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem	Não há referências	
A.6 Processo sem relevância para a generalidade dos atores	Não há referências	

#### CATEGORIA:B- Concepções sobre a Autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
B.1 Melhoria da escola	Não há referências	
B.2 Conhecimento da escola	Em 2007/2008 quando decidimos iniciar o processo foi um conjunto de fatores que nos conduziu a tomar essa decisão. Nós iríamos ter a avaliação externa e era importante preparar-nos para isso, / <sup>1</sup> mas essencialmente porque a escola até aí limitava-se a fazer a análise dos resultados e de um modo talvez mais ligeiro e portanto pretendia-se também fazer o diagnóstico da escola, conhecer a escola no sentido de melhorar. / <sup>2</sup> (E1)	-Instrumento de diagnóstico da escola no sentido da melhoria.
	E se calhar por isso é que nós queremos saber se o ensino e aprendizagem são eficazes. / <sup>136</sup> (E1)	-Intenção de conhecimento dos processos de ensino e aprendizagem (2ª fase)
B.3 Conformidade institucional	Em 2007/2008 quando decidimos iniciar o processo foi um conjunto de fatores que nos conduziu a tomar essa decisão. Nós iríamos ter a avaliação externa e era importante preparar-nos para isso, / <sup>1</sup> (E1)	-Instrumento de diagnóstico da escola para preparação para a AEE.
	A IGE e a AEE, como dizia a colega, não é o motor, na escola houve necessidade de fazermos um diagnóstico no sentido de nos conhecermos e podermos melhorar. Ela não foi a causa inicial, mas irá sê-lo no 2º ano a partir de	

	2008/2009. / <sup>55</sup> (E2)	
<b>B.4 Processo de responsabilização dos atores</b>	Não há referências	
<b>B.5 Procura de legitimidade social da escola</b>	Não há referências	
<b>B.6 Processo sem relevância para as atividades de ensino e aprendizagem</b>	Não há referências	
<b>B.7 Processo sem relevância para a generalidade dos atores</b>	Não há referências	

## Os resultados da AEE

### CATEGORIA: H-Apropriação pelos atores educativos dos resultados

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>H.1 Divulgação dos resultados</b>	Não há referências	
<b>H.2 Processos de reflexão sobre os resultados</b>	Não há referências	
<b>H.3 Principais utilizadores dos resultados</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: I-O relatório da AEE

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>I.1 Concordância com os pontos fracos e pontos fortes</b>	A AEE para mim foi uma autêntica decepção. Foi um relatório muito pobre, e foi praticamente uma cópia do nosso relatório de autoavaliação pouco mais acrescenta. / <sup>96</sup> (E4)	-Ineficácia da AEE pois apenas confirma os pontos fracos diagnosticados pela autoavaliação.
	O relatório da AEE acabou por confirmar o que já tínhamos visto na avaliação interna. / <sup>132</sup> (E1)	
	A AEE, no que à autoavaliação diz respeito, é pouco fidedigna em relação aquilo que foi feito nesta escola. Porque pessoalmente fiz um trabalho de análise dos relatórios da AEE das escolas do litoral e tive oportunidade de verificar que escolas com muito menos trabalho desenvolvido em termos de autoavaliação foram classificadas com avaliações muito melhores que a nossa que já tinha feito um processo muito mais completo. E fiquei muito dececionada com isso. / <sup>97</sup> (E3)	-Desacordo em relação à avaliação do domínio capacidade de autorregulação e melhoria da escola.
	(...) A sensação foi de que tínhamos sido injustiçados, quer do ponto de vista intrínseco de analisar o nosso processo, quer do ponto de vista comparativo com outras escolas a partir dos relatórios que se viram. / <sup>98</sup> (E2)	
	A AEE teve um efeito decepcionante na escola, e a escola	-Apresentação de

	reagiu através do contraditório sem obtermos o impacto que pretendíamos. Acho que uma fragilidade da AEE continua a ser a resposta ao contraditório./ <sup>99</sup> (E2)	contraditório ao relatório da AEE.
	Nós sabemos que ao avaliado deve ser dada a hipótese do seu contraditório e de apresentar as suas razões, se as suas razões são válidas deve haver alguma entidade que pondere, e portanto decida em última instância. Neste caso apresentámos o contraditório só para desabafar, alteraram uma vírgula ou um ponto final creio que se fez isso talvez. A sensação foi de que tínhamos sido injustiçados, quer do ponto de vista intrínseco de analisar o nosso processo, quer do ponto de vista comparativo com outras escolas a partir dos relatórios que se viram./ <sup>98</sup> (E2)	-Ausência de resposta ao contraditório - conceção do contraditório como um ritual de fachada.
<b>I.2 Concordância com a imagem da escola/agrupamento</b>	Não há referências	
<b>I.3 Impacto do relatório na credibilidade da escola/agrupamento</b>	Não há referências	

### A utilização dos resultados da AEE

#### CATEGORIA: J- Os resultados da AEE como instrumento de apoio à melhoria / desenvolvimento

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>J.1 Medidas adotadas no domínio da prestação de serviço educativo</b>	A AEE o que nos disse foi que não temos uma monitorização e resumimo-nos a validar os critérios de uma forma indireta, pois como não temos reclamações é porque são bem aplicados-esse é o raciocínio da IGE. Não existia uma estrutura interna que auscultasse os colegas e procurasse aferir como chega à classificação, que papel tem a autoavaliação e a avaliação por pares. / <sup>119</sup> (E2) (...) fizemos um processo de acompanhamento da aplicação dos critérios de avaliação, a partir de entrevistas a colegas, elaborámos e estruturámos um relatório e foram produzidas um conjunto de recomendações. / <sup>61</sup> (E2)	-Implementação de procedimentos de monitorização da aplicação dos critérios de avaliação- desarticulação cronológica
<b>J.2 Medidas adotadas na organização e gestão</b>	Trabalhámos todos esses pontos, mas não estamos bem em todos. Quer o PEE, quer o Plano Plurianual traduzem esses pontos fracos./ <sup>115</sup> (E1)	-Elaboração do PEE e Plano Plurianual em conformidade com os pontos fracos da AEE- desarticulação cronológica
<b>J 3 Medidas adotadas no âmbito do processo de autoavaliação</b>	Até porque tendo sido identificada essa fragilidade no relatório da AEE de 2009 foi essa a razão que me levou a procurar que fosse agora mais participado./ <sup>41</sup> (E2)	-Envolvimento dos diversos representantes da comunidade educativa na equipa de autoavaliação- desarticulação cronológica

## O processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: K-A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>K.1 Iniciativa da decisão</b>	Como elemento do órgão de gestão na ocasião gostaria também de acrescentar que houve uma proposta por parte de um docente da escola que, tendo já desenvolvido noutra escola um processo de autoavaliação, se voluntariou para iniciar o processo. O órgão de gestão achou que seria importante que isso acontecesse e portanto daí ter-se também desenvolvido o processo a partir desse ano letivo. / <sup>3</sup> (E3)	--Através de proposta de um docente à direção anterior.
<b>K.2 Motivos da decisão</b>	Em 2007/2008 quando decidimos iniciar o processo foi um conjunto de fatores que nos conduziu a tomar essa decisão. Nós iríamos ter a avaliação externa e era importante prepararmos para isso, / <sup>1</sup> (E1)	-Preparação para a AEE
	A AEE acabou por ser um fator impulsionador, mas se não tivesse havido o processo de avaliação externa teríamos na mesma encetado o processo de avaliação interna. / <sup>51</sup> (E3)	
	Obviamente como sabíamos em 2007 que a IGE vinha aí, mas não sabíamos quando, foi necessário, olhar para o quadro de referência da IGE para ver se conseguíamos reunir informação para que quando eles chegassem tivessem desde logo um documento que desse resposta às questões que iriam colocar, e sensibilizar a escola para um conjunto de questões que a IGE colocasse. / <sup>54</sup> (E2)	
	A IGE e a AEE, como dizia a colega, não é o motor, na escola houve necessidade de fazermos um diagnóstico no sentido de nos conhecermos e podermos melhorar. Ela não foi a causa inicial, mas irá sê-lo no 2º ano a partir de 2008/2009. / <sup>55</sup> (E2)	-Necessidade de diagnóstico da escola no sentido de conhecer para melhorar.
	(...) mas essencialmente porque a escola até aí limitava-se a fazer a análise dos resultados e de um modo talvez mais ligeiro e portanto pretendia-se também fazer o diagnóstico da escola, conhecer a escola no sentido de melhorar. / <sup>2</sup> (E1)	
	Na ocasião depois de constituída a equipa a ideia foi, tendo em conta o modelo escolhido, fazer um diagnóstico global, dado que era o primeiro processo de autoavaliação mais formal. / <sup>4</sup> (E2)	
	A IGE e a AEE, como dizia a colega, não é o motor, na escola houve necessidade de fazermos um diagnóstico no sentido de nos conhecermos e podermos melhorar. (...). / <sup>55</sup> (E2)	
Eu acho que se não tivesse existido a AEE nós tínhamos avançado na mesma com o nosso processo de autoavaliação, pois existiam pessoas na escola com vontade e interesse de o fazer e era um processo que era importante para o nosso crescimento. / <sup>50</sup> (E3)	-Interesse de alguns docentes em avançar com o processo de autoavaliação.	
<b>K.3 Estruturas envolvidas na decisão</b>	O órgão de gestão achou que seria importante que isso acontecesse e portanto daí ter-se também desenvolvido o processo a partir desse ano letivo. / <sup>3</sup> (E2)	-Tomada de decisão da direção anterior.



**CATEGORIA: L-A Equipa de autoavaliação**

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>L.1 Critérios de constituição da equipa</b>	A equipa foi designada pelo órgão de gestão, de entre as pessoas que tinham horas de redução e podiam trabalhar pois tinham tempo disponível para investir num processo destes./ <sup>78</sup> (E2)	-Seleção dos docentes de acordo com a disponibilidade horária.
<b>L.2 Composição da equipa</b>	Surgiu o órgão técnico, os quatro professores, e depois o órgão técnico criou o órgão político- o grupo de focagem. / <sup>81</sup> (E2)	-Equipa composta por quatro docentes (órgão técnico)
	E portanto estamos a seguir a metodologia proposta, depois de termos constituído o grupo de trabalho, o qual tem 11 pessoas é um grupo alargado. Constituído por alunos, professores, pais, comunidade, pessoal não docente./ <sup>34</sup> (E2)	-Equipa constituída por 11 elementos representantes dos diversos atores da comunidade escolar (processo atual).
<b>L.3 Modo de trabalho e de relacionamento com a comunidade</b>	Nesse ano de 2008/2009 a equipa de autoavaliação continuou a trabalhar. Ficámos mais reduzidos pois perdemos um elemento, mas cobrimos os outros domínios que não tínhamos abarcado no ano anterior. A primeira parte do ano foi dedicada à elaboração do documento de apresentação da escola à equipa da AEE- até Dezembro. / <sup>12</sup> (E2)	-Elaboração do documento de apresentação da escola à equipa da AEE (2008/2009).
	Só depois é que retomámos as dimensões/domínios não cobertos no ano anterior. Fizemos entrevistas por meio eletrónico relativamente a esses domínios. / <sup>13</sup> (E2)	-Realização de entrevistas eletrónicas para os restantes domínios da autoavaliação (2008/2009).
	Depois entendemos ainda nesse ano, no final do 2º período, fazer um relatório intermédio em relação aos resultados escolares.(...) / <sup>14</sup> (E2)	-Elaboração do relatório intermédio dos resultados escolares (2008/2009)
	E no final do ano elaborámos o relatório síntese final da avaliação interna e externa da escola. / <sup>14</sup> (E2)	-Elaboração do relatório síntese final da avaliação interna e externa da escola ( final 2008/2009)
	(...) centrando-se especificamente na dimensão que nos parece mais importante- a dimensão ensino aprendizagem- e foi por isso que nessa ocasião iniciamos um processo voluntário de observação de aulas./ <sup>30</sup> (E2)	- Realização de " processo voluntário de observação de aulas" no âmbito da dimensão "ensino aprendizagem" (1ª fase).
	A equipa cessou em 2009 e retomou em 2011. / <sup>16</sup> (E2)	-Interrupção do processo de autoavaliação de 2009 a 2011.
	Portanto no primeiro ano [da presente direção] elaboraram-se os documentos e naturalmente foi-se fazendo alguma avaliação e monitorização das metas definidas./ <sup>26</sup> Mas o ano passado essa avaliação foi mais formal com a constituição destas equipas para os critérios de avaliação e para a monitorização dos resultados escolares./ <sup>27</sup> E este ano temos a constituição da equipa de autoavaliação. / <sup>28</sup> (E1)	-Reinício do processo de autoavaliação no presente ano letivo
	E portanto estamos a seguir a metodologia proposta (...). Fizemos já duas sessões para preencher o PAVE. O PAVE foi acabado na sessão que foi curiosamente realizada ontem. (...). / <sup>35</sup> (E2)	-Realização de reuniões com os diversos representantes da comunidade escolar na equipa para preenchimento do PAVE.
	A escola ainda não sabe, só as 11 pessoas que estiveram a trabalhar nisto é que o sabem, só a seguir é que iremos divulgar	-Intenção de divulgação nos departamentos do

isto em departamento./ <sup>36</sup> (E2)	quadro de referência do atual processo de autoavaliação.
E ontem mesmo a equipa escolheu a área que vai aprofundar em termos de autoavaliação que é a “Qualidade da aprendizagem e do ensino”./ <sup>35</sup> (E2)	-Tomada de decisão conjunta acerca do domínio atual da autoavaliação da escola pelos diversos representantes da comunidade escolar na equipa.
(...) Agora é o grupo político a conduzir todo o processo. Designo-o por político no sentido de que é representante dos vários públicos da escola. / <sup>82</sup> (E2)	
Em termos da construção do PAVE os contributos que foram dados pelas diversas pessoas tinham como objetivo que fossem ouvidos os seus pares. Depois os diversos intervenientes optaram por metodologias diferentes, mas pretendeu-se que os contributos que essas pessoas trouxeram para este grupo de trabalho fosse o mais alargado possível./ <sup>37</sup> (E1)	-Reunião dos diversos representantes da comunidade escolar com os seus pares para auscultação da opinião sobre o PAVE.
Houve pessoas do pessoal não docente que fizeram reuniões com dois grupos diferentes, houve pessoas do pessoal docente que reuniram só com os subcoordenadores, houve outras pessoas que enviaram a informação por mail. Os pais reuniram a direção da associação de pais, os alunos fizeram-se reuniões em que eu fiz esse acompanhamento. Reuniram-se os delegados e subdelegados dos alunos do 3º ciclo secundário e profissionais. / <sup>38</sup> Dependendo do dinamizador do grupo as estratégias foram diferentes. Mas julgo que foi um processo relativamente participado e friso o relativamente. / <sup>39</sup> (E1)	
Naturalmente que vamos chegar a uma fase agora mais técnica, mas mesmo assim houve uma pessoa que não é professor que se disponibilizou a trabalhar connosco. O que é significativo. O objetivo é avaliar a qualidade do ensino aprendizagem. / <sup>43</sup> (E2)	-Operacionalização da parte técnica do processo apenas pelos representantes do pessoal docentes na equipa (2ª fase).
Certamente ouviremos os vários intervenientes, professores, alunos./ <sup>48</sup> (E2)	-Expectativa de envolvimento dos diversos atores da comunidade escolar (2ª fase).
Fiz parte da equipa e sempre senti que nós trabalhávamos um bocado fora do contexto global da escola, isto é da parte dos nossos colegas nunca houve assim um grande envolvimento no processo de autoavaliação da escola./ <sup>71</sup> (E4)	-Isolamento da equipa relativamente à generalidade dos docentes (1ª fase).
Nós fizemos várias tentativas nomeadamente através da Moodle, através do órgão de gestão e dos órgãos diferentes da escola. Mas acho que isto passou um pouco ao lado dos professores- mais do que naturalmente agora- eles acharam que isto não era assim tão importante como se calhar queriam dar a entender. Não lhes dizia assim muito, daí existir um certo afastamento. / <sup>72</sup> (E4)	-Envolvimento dos docentes através da plataforma Moodle, e dos diferentes órgãos da escola.
O processo começou com uma reunião geral de professores. / <sup>77</sup> (E2)	- Realização de uma reunião geral de professores no início do processo (1ª fase)
Informalmente constituiu-se o grupo de focagem, aliás de acordo com a sugestão feita pelo próprio modelo adotado, no sentido de existir um grupo informal representante dos vários stakeholders, para ir acompanhando o processo que se discutia em termos do quadro de referência, na discussão dos relatórios.	-Constituição do grupo de focagem para acompanhamento do processo (órgão político).

	<sup>/80</sup> (E2) Dir-se-á foi um processo com grande envolvimento? Denoto que neste atual modelo é o próprio grupo que conduz o processo, no anterior modelo era o contrário. Surgiu o órgão técnico, os quatro professores, e depois o órgão técnico criou o órgão político- o grupo de focagem. <sup>/81</sup> (E2)	-Centralização da tomada de decisão nos docentes elementos da equipa (1ª fase).
<b>L.4 Imagem transmitida pela equipa</b>	Por vezes até o acharem que era uma intromissão, daí o estar de acordo com o relatório da IGE quando diz que existiam pessoas que não se revêm nos resultados. Quando falamos entre nós as pessoas falam as coisas, mas depois oficialmente dão outra opinião- infelizmente isso acontece. <sup>/73</sup> (E4)	-A função de controlo e prestação de contas associada ao trabalho da equipa.
	E eu senti que no primeiro ano, nós éramos sentidos como um corpo um pouco estranho, que nos estávamos a intrometer em algo que se calhar não tinha grande sentido ou não fazia grande falta. <sup>/74</sup> (E4)	-Reduzido poder de influência da equipa no envolvimento dos docentes.
<b>L 5 Relação com a Direção e outros órgãos/estruturas</b>	Qual a estruturação e relação da equipa com os outros órgãos? Existia a relação com o Conselho Pedagógico e com a Assembleia de Escola- isto na estrutura formal da escola. <sup>/79</sup> (E2)	-Docentes da equipa pertencem ao conselho pedagógico e à assembleia de escola.

#### CATEGORIA: M- Os domínios e os campos de análise da autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>M.1 O referencial e as dimensões de análise objeto da autoavaliação</b>	Tendo em conta as áreas em que o modelo de base está estruturado e também a capacidade que o grupo tinha de abarcar todos os domínios e dimensões, a ideia foi fazer uma avaliação global da escola tendo em conta os domínios e áreas que o modelo previa. (E2)	-Escolha do quadro de referencia da autoavaliação (1ª fase) por isomorfismo com modelo aplicado pelo IIE
	Acabou por se induzido pelo próprio modelo de autoavaliação que escolhemos que é um modelo que está numa publicação que tinha surgido pouco antes. Achamos que aquele modelo com aquelas dimensões e domínios abarcava a globalidade da ação educativa. <sup>/6</sup> (E2)	
	Mas em 2007 optamos por um modelo desenvolvido no quadro do IE. Este ano já fomos mais seletivos, no sentido de que no modelo do IE, naquela ocasião tínhamos tempo e pessoas, coisa que não existe hoje. <sup>/32</sup> (E2)	
	No primeiro momento da autoavaliação, em 2007, a opção pelo modelo - foi um modelo desenvolvido no âmbito das atividades do Instituto de Inovação Educacional- optou-se porque parecemos que cobria a globalidade da escola. <sup>/29</sup> (E2)	-Escolha do modelo do IEE devido a este ser construído em contexto escolar.
	(...) Optamos por um modelo especificamente construído em contexto escolar, por me parecer que era capaz de refletir melhor, e conseguir captar melhor, aquilo que a escola é. Sabemos que existem outros modelos construídos fora da escola, para a empresa, adaptados à administração pública. No processo de autoavaliação que fizemos o ano passado em relação ao CNO utilizámos esse modelo- estou a falar do modelo CAF. <sup>/31</sup> (E2)	
	Daí termos como áreas: Projeto Educativo; Organização e gestão da escola; Ensino e Aprendizagem; Resultados Escolares. <sup>/5</sup> (E2)	-Dimensões objeto da autoavaliação (1ª fase): Projeto Educativo; Organização e gestão da

		escola; Ensino e Aprendizagem; Resultados Escolares
	Este ano já fomos mais seletivos, no sentido de que no modelo do IE, naquela ocasião tínhamos tempo e pessoas, coisa que não existe hoje. <sup>/32</sup> Portanto o modelo que neste momento estamos a usar é o modelo proposto na “História de Serena” do livro do John McBeath que é um modelo já testado a nível europeu, foi construído em contexto escolar. <sup>/33</sup> (E2)	-Escolha do quadro de referencia da autoavaliação (2ª fase) por isomorfismo com modelo aplicado no livro do John McBeath
	(...) que é um modelo já testado a nível europeu, foi construído em contexto escolar. <sup>/33</sup> (E2)	-Escolha do modelo do McBeath devido a este ser construído em contexto escolar.
	Nessa medida no PAVE dentro dos processos de sala de aula nós tínhamos três áreas – o tempo como importante à aprendizagem; o apoio às dificuldades de aprendizagem e a terceira área a qualidade do ensino e da aprendizagem. Depois de alguma reflexão, decidimos logo vamos para o espaço sala de aula. Depois de alguma reflexão, houve um momento que pensei que o tempo ia ser escolhido como prioridade, mas depois houve uma inversão, e optámos pela qualidade do ensino e da aprendizagem. <sup>/45</sup> (E2)	-Foco do referencial do atual processo de autoavaliação: “qualidade do ensino e da aprendizagem”.
<b>M.2 Influência da AEE</b>	O referencial da AEE foi o que nos serviu de base. <sup>/52</sup> (E4)	
	O referencial, dimensões e domínios, no processo que temos neste momento aquelas 12 áreas foram escolhidos depois de se cruzarem múltiplas propostas em termos de referencial. A nível europeu mesmo. Aquilo já é o resultado de muito trabalho. A área chame-se assim ou de outra maneira, elas tocam-se muito. Ou seja em avaliação temos sempre a organização e a gestão da escola, o ensino e a aprendizagem, a relação da escola com o meio, os documentos estruturantes da vida da escola – esses aparecem mais ou menos. Como não conheço neste momento o referencial da AEE, pois houve uma reformulação do referencial, tendendo a simplificar algumas coisas. Mas acho que os modelos tocam-se. Não quer dizer que se tenha seguido exatamente o quadro de referência da IGE. Mas olha-se para o lado e vê-se qualquer coisa. Na literatura tenho este quadro, e tenho ao lado a avaliação da IGE, verifico então qual é a avaliação que é possível. <sup>/53</sup> (E2)	-Definição do quadro de referência do processo de autoavaliação por isomorfismo com o modelo da AEE.
	Obviamente como sabíamos em 2007 que a IGE vinha aí, mas não sabíamos quando, foi necessário, olhar para o quadro de referência da IGE para ver se conseguíamos reunir informação para que quando eles chegassem tivessem desde logo um documento que desse resposta às questões que iriam colocar, e sensibilizar a escola para um conjunto de questões que a IGE colocasse. <sup>/54</sup> (E2)	-Isomorfismo com o modelo da AEE dada a necessidade de dar resposta à IGE – conformidade institucional.
	Não quer dizer que a preocupação com uma avaliação externa, que sabíamos que viria, não estivesse presente, mas houve autonomia para escolher as áreas e metodologias que no nosso entender procuravam reunir informação sobre uma questão importantíssima na vida da escola e relativamente secundária no processo de AEE. <sup>/59</sup> (E2)	-Autonomia da escola para escolher os indicadores de avaliação das práticas de sala de aula.
<b>M.3 Os instrumentos e o processo de recolha</b>	Em termos de metodologia de trabalho ainda não pensámos em nada pois apenas ontem decidimos a dimensão. Em termos de avaliação de escola nós temos quatro operações básicas-recolher dados, interpretar a informação e formular juízos de valor e recomendações para depois passar à ação. Portanto o avaliar a qualidade do ensino aprendizagem, mas com base no	-Ainda não está definida a metodologia de trabalho da equipa no atual processo de autoavaliação.

	<p>quê? Portanto a primeira questão é definir o referencial. /<sup>47</sup>(E2)</p> <p>Mas é um processo que ainda está em aberto, ainda não discutimos esses procedimentos na equipa. Até poderá coexistir a análise documental com a observação de aulas em regime de voluntariado- mas num ano em que não existe observação de aulas em nenhuma escola... Está em aberto a discussão deste assunto. /<sup>67</sup>(E2)</p> <p>Até porque no primeiro ano da autoavaliação, a observação de aulas não tinha nada a ver com a questão da AEE tinha a ver, quer com o ensino aprendizagem, quer com o fato de sabermos que viria a avaliação de desempenho com observação de aulas, e foi inclusive utilizada na altura para fazer o teste das nossas grelhas de observação. /<sup>56</sup>(E1)</p> <p>Tivemos observação de aulas para tentar construir os instrumentos que nos têm servido de base ao processo de avaliação de desempenho. Eu até diria que o trabalho do primeiro ano da autoavaliação teve mais a ver com o processo de avaliação de desempenho e necessidade da criação dos instrumentos de observação do que propriamente com a AEE. /<sup>57</sup>(E1)</p> <p>Pela própria natureza da AEE ela não está centrada no núcleo fundamental da atividade da escola que é o ensino e a aprendizagem. E mesmo assim, nós foi esse o núcleo que nós elegemos como objeto da autoavaliação, de tal maneira que induzimos pessoas a voluntariarem-se para observarmos aulas. E esse foi, digamos, o objeto central da autoavaliação de 2007. /<sup>58</sup>(E2)</p> <p>Podemos utilizar outros procedimentos como a análise documental. Nós temos um volume de informação muito vasto que são os relatórios de observação resultantes da avaliação de desempenho e poderemos fazer, em regime de anonimato, a análise do seu conteúdo. /<sup>66</sup>(E2)</p>	
		-Observação de algumas aulas com o objetivo de construção dos instrumentos para o processo de avaliação de desempenho (1ª fase)
		-Análise de conteúdo dos relatórios de observação de aulas resultantes do processo de avaliação de desempenho docente (no processo atual).
<b>M.4 Articulação com os documentos orientadores da escola (PEE, PCE, PAA)</b>	Não há referências	
<b>M.5 Articulação com as práticas de sala de aula</b>	Depois de alguma reflexão, decidimos logo vamos para o espaço sala de aula. (...) E acho bem de facto a investigação o que tem revelado é que é essa a variável com mais impacto na melhoria das aprendizagens e de facto a equipa fez uma boa escolha. / <sup>46</sup> (E2)	-O espaço sala de aula como objeto do atual processo de autoavaliação.
<b>M.6 Importância do amigo crítico</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: N-Envolvimento dos diferentes atores no processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>N.1 Órgãos e estruturas envolvidos</b>	E quem não participou foi porque não quis, pois foi dada a oportunidade a todos de participar. / <sup>40</sup> (E3)	-Reunião dos diversos atores da comunidade escolar para escolha do PAVE – conformidade com a AEE.
	Nós fizemos várias tentativas nomeadamente através da Moodle,	-Envolvimento dos

	através do órgão de gestão e dos órgãos diferentes da escola. Mas acho que isto passou um pouco ao lado dos professores- mais do que naturalmente agora- eles acharam que isto não era assim tão importante como se calhar queriam dar a entender. Não lhes dizia assim muito, daí existir um certo afastamento. / <sup>72</sup> (E4)	professores através da plataforma moodle, do órgão de gestão e dos diferentes órgãos da escola (1ª fase)
<b>N.2 Modos de participação dos diferentes atores (colaboração, recetividade, cumprimento, resistência)</b>	Nós fizemos várias tentativas nomeadamente através da Moodle, através do órgão de gestão e dos órgãos diferentes da escola. Mas acho que isto passou um pouco ao lado dos professores- mais do que naturalmente agora- eles acharam que isto não era assim tão importante como se calhar queriam dar a entender. Não lhes dizia assim muito, daí existir um certo afastamento. / <sup>72</sup> (E4)	-Desvalorização do processo pela generalidade dos docentes (1ª fase)

### CATEGORIA: O-Facilidades/constrangimentos ao processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>O.1 Fatores internos facilitadores</b>	Atualmente penso que as coisas estão diferentes, as pessoas participam mais no processo em geral quer na construção de documentos, na divulgação. / <sup>91</sup> As estruturas estão com outros tipo de trabalho, parece-me que é fruto de uma dinâmica da escola que nestes anos evoluiu. / <sup>92</sup> (E5)	-Alteração do modo de funcionamento das diferentes estruturas nos últimos anos.
	Os documentos que têm sido produzidos estão muito mais estruturados e as pessoas já se conseguem rever e encontrar um fio condutor./ <sup>93</sup> (E5)	-Existência de um fio condutor a nível dos atuais documentos estruturantes.
	Penso que o fato dos processos na escola serem mais transparentes, mais objetivos e mais estruturados tudo isso levou a que os colegas se envolvessem mais e discutissem mesmo que seja para discordar. / <sup>99</sup> (E5)	-A transparência e a organização dos processos de trabalho desenvolvidos atualmente.
<b>O.2 Fatores externos facilitadores</b>	Não há referências	
<b>O.3 Constrangimentos internos</b>	Entretanto no final desse ano letivo (2008/2009) ocorreu a mudança do órgão de gestão e estes processos de mudança de gestão implicam sempre uma paragem. Não propriamente uma paragem, mas uma adequação às pessoas e aos seus objetivos, / <sup>9</sup> (E3)	- Interrupção do processo devido à mudança da direcção
	Diria que o desenvolvimento pela escola de um processo de autoavaliação contínuo e regular acaba por estar condicionado por duas coisas. Em primeiro lugar a própria mudança institucional, a nossa orgânica mudou em 2009 [com a nova direcção]./ <sup>142</sup> (E3)	
	A alteração do órgão de gestão depois a avaliação dos docentes também se colocou no caminho e bloqueou o processo da autoavaliação de escola. Acho que foram esses os dois principais fatores. / <sup>17</sup> (E4)	-Interrupção do processo devido à necessidade de trabalhar a avaliação desempenho dos docentes.
	A partir daí recomeçou-se novamente, nomeadamente começou-se com a elaboração do Projeto Educativo, porque era aquilo que tínhamos pegado inicialmente. / <sup>18</sup> (E4)	-Interrupção do processo em consequência da construção dos documentos de
Para além da elaboração de vários documentos estruturantes que estavam previstos – Plano Plurianual de Melhoria, Critérios de		

	avaliação, documento de monitorização dos critérios de avaliação / <sup>20</sup> (E1)	planeamento e monitorização da
	Julgo que este interregno, do trabalho da equipa, foi porque a escola toda se centrou na elaboração dos documentos, no PEE e depois no Plano Plurianual de Melhorias e nos Planos Anuais./ <sup>24</sup> (E1)	ação educativa.
	E depois naturalmente com o início dos novos órgãos a aposta que existe na alteração dos documentos estruturantes que constituem o referencial da escola. Só depois é que se vai retomar o processo de autoavaliação, como estamos a fazer agora. Acho que foram estas as duas razões que levaram a esse interregno./ <sup>143</sup> (E2)	
	E a própria interrupção no processo de autoavaliação tem a ver com a disponibilidade ou não disponibilidade do colega. / <sup>88</sup> (E5)	-Interrupção do processo de autoavaliação dada a mobilidade do coordenador da equipa da escola.
	Nós somos uma escola pequena e os professores envolvidos acabam por ser sempre os mesmos. Portanto é complicado fazer tudo ao mesmo tempo, logo teve de haver uma quebra na parte da autoavaliação. / <sup>21</sup> (E4)	
	O facto de sermos apenas o mesmo grupo de professores e estamos ligados às diversas tarefas acaba por limitar o desenvolvimento pela escola de um processo de autoavaliação contínuo e regular. O que leva a que exista momentos em que estão mais ligados a umas coisas e outros momentos em que estão ligados a outras coisas. / <sup>141</sup> (E4)	-Centralização das tarefas num grupo restrito de docentes.
	Fiz parte da equipa e sempre senti que nós trabalhávamos um bocado fora do contexto global da escola, isto é da parte dos nossos colegas nunca houve assim um grande envolvimento no processo de autoavaliação da escola./ <sup>71</sup> (E4)	
	E eu senti que no primeiro ano, nós éramos sentidos como um corpo um pouco estranho, que nos estávamos a intrometer em algo que se calhar não tinha grande sentido ou não fazia grande falta. / <sup>74</sup> (E4)	
	Os colegas em geral têm de sentir que isto serve para alguma coisa, e acho que inicialmente não sentiam que isto tivesse alguma influência na vida normal da escola, na aprendizagem dos alunos, ou no insucesso. Acho que logo à partida havia ali uma desconfiança. Andam a fazer isto para quê? Quando as pessoas começam a sentir que afinal aquilo serve para alguma coisa, as pessoas começam a mudar. / <sup>95</sup> (E4)	-Falta de reconhecimento da necessidade do processo de autoavaliação pelos atores educativos-concretamente os docentes (1ª fase).
	As pessoas sentirem que é necessário mesmo a autoavaliação da escola, que é valorativo no seu desempenho. Enquanto não começarem a sentir tudo isso acho que não será um processo que será geralmente aceite. No questionário as pessoas respondem que é importante, mas na prática não sei se as pessoas o entendem dessa forma./ <sup>139</sup> (E4)	
	O processo foi novo na ocasião e começou através de um colega, o coordenador do grupo, que também era novo naquela ocasião na escola./ <sup>85</sup> Eu era uma colega que estava fora do grupo, e na ocasião já era coordenadora de departamento, e o colega aparece como uma peça estranha na escola e com vontade de fazer muita coisa, mas se calhar não foi muito bem entendido./ <sup>86</sup> (E5)	
	Acho que é muito importante, quando analisamos este processo, vemos a posição do colega desde esse ano até à atualidade. / <sup>87</sup> (...) E nesse ano para além de o assunto ser novo e mexer com as pessoas, o colega também era novo. E ele é que estava a dinamizar a equipa e era quem efetivamente tinha o tempo. / <sup>89</sup> (E5)	-Débil poder de influência do coordenador da equipa em relação à generalidade dos docentes.
	A dinâmica do tempo era o colega que a tinha. Acho que o colega aparece aqui como um elemento estranho e as pessoas que estavam mais fora do processo não o entenderam. Se os coordenadores até estavam mais dentro do processo, o resto dos docentes estavam um	

	bocadinho de fora de tudo, mas por uma questão de opção. / <sup>90</sup> (E5)	
	Mas o fato do colega, na ocasião, ser um elemento estranho, que vem com uma teorias e um saber que as pessoas não querem e rejeitam, foi um fator fundamental para o não interesse das pessoas./ <sup>94</sup> (E5)	
	Era necessário existir um interação. E neste processo agora acho que também acaba por ser visível. É importante que quem está neste grupo politico interaja com os colegas, ou com os seus pares, que representa. É importante que isso aconteça, pois só assim será um processo bastante mais participado. / <sup>84</sup> (E1)	-Falta de interação da equipa de autoavaliação com os restantes atores educativos no sentido do envolvimento no processo.
	O processo foi novo na ocasião e começou através de um colega, o coordenador do grupo, que também era novo naquela ocasião na escola./ <sup>85</sup> (E5)	-Desconfiança face à novidade do processo para a generalidade dos docentes (1ª fase)
	E nesse ano para além de o assunto ser novo e mexer com as pessoas, o colega também era novo. E ele é que estava a dinamizar a equipa e era quem efetivamente tinha o tempo. / <sup>89</sup> (E5)	
	Este ano já fomos mais seletivos, no sentido de que no modelo do IE, naquela ocasião tínhamos tempo e pessoas, coisa que não existe hoje./ <sup>32</sup> (E2)	-Falta de crédito horário para trabalho dos docentes da equipa.
<b>O.4 Constrangimentos externos</b>	Não há referências	

## Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação da escola/agrupamento

### CATEGORIA: R-Os resultados da Autoavaliação como instrumento de apoio à melhoria

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>R.1 Existência de planos de melhoria / ações melhoria</b>	Naquele ano, o Plano Anual era o nosso documento orientador, até alterarmos o PEE e não tanto um Plano de Melhoria. Porque um Plano de Melhoria teria uma duração temporal muito mais alongada. Só viemos a equacionar um Plano de Melhoria depois de elaborar o PEE./ <sup>100</sup> (E2)	-Elaboração de plano de melhoria apenas após a elaboração do PEE-desarticulação cronológica.
	Não lhe chamámos Plano de Melhoria, mas a terminologia que o decreto-lei 75/2008 consagra que é Plano Plurianual de Atividades, mas aquilo é um Plano de Melhoria de acordo com o que a literatura refere a propósito dos Planos de Melhoria./ <sup>101</sup> (E2)	-Plano plurianual de 2010/2013 concebido como plano de melhoria – conformidade legal e normativa.
<b>R.2 Articulação dos planos de melhoria / ações melhoria com os resultados da AEE</b>	Trabalhámos todos esses pontos, mas não estamos bem em todos. Quer o PEE, quer o Plano Plurianual traduzem esses pontos fracos./ <sup>115</sup> (E1)	-Elaboração do Plano Plurianual em conformidade com os pontos fracos da AEE-desarticulação cronológica
<b>R.3 Apoio à decisão no domínio da organização e gestão</b>	Não há referências	
<b>R.4 Apoio à decisão no âmbito das práticas de sala de aula</b>	Não há referências	
<b>R.5 Monitorização do</b>	Para os resultados escolares e para a prioridades que tem a	-Monitorização dos



<b>processo de melhoria e modos de atuação</b>	ver com a educação e formação de jovens adultos vamos fazendo a monitorização porque tem metas intermédias./ <sup>106</sup> <b>(E1)</b>	resultados escolares tendo em conta as metas intermédias definidas.
	Relativamente às outras prioridades e às outras metas o que se vai fazendo é o relatório de execução final e os relatórios intermédios./ <sup>107</sup> É o que está previsto no PEE, os relatórios intermédios para as prioridades que têm a ver com os resultados escolares e com as metas para a educação e formação e o relatório de execução final. / <sup>108</sup> <b>(E1)</b>	-Elaboração de relatórios intermédios e de execução final para acompanhamento do PEE- conformidade legal e normativa.
	Quem faz esse acompanhamento são os coordenadores de departamento e os coordenadores de ciclo. Cada um, na sua estrutura, tem um processo de acompanhamento e o relatório final global. O relatório final global é uma agregação dos vários relatórios de acompanhamento. / <sup>109</sup> <b>(E2)</b>	- Os responsáveis pela monitorização dos resultados escolares são os coordenadores de departamento de ciclo .
	Estes relatórios são apresentados em Conselho Geral, mas ele é feito a partir das estruturas. / <sup>110</sup> <b>(E2)</b>	-Apresentação dos relatórios intermédios e de execução final no Conselho Geral – conformidade legal e normativa..
	Cada departamento para além do plenário e dos grupos tem uma estrutura intermédia que é o secretariado. O secretariado é a reunião do coordenador com os subcoordenadores e a partir daí com base numa matriz vemos o que vamos recolher e colocar no relatório. Depois cada subcoordenador, no seu grupo disciplinar, trabalha aquilo, e depois o coordenador volta a trabalhar com os subcoordenadores no sentido de juntarem os vários contributos. Os resultados finais de cada departamento são reunidos pela diretora que elabora um documento final que vai ao conselho geral, enquanto órgão formal. Da nossa parte, coordenadores, não é divulgado à comunidade. / <sup>111</sup> <b>(E2)</b>	-Ausência de envolvimento da generalidade dos docentes nos resultados do acompanhamento do plano plurianual de melhorias.
	Esses quatro relatórios que saem dos departamentos são depois reconduzidos para o coordenador de departamento para serem apreciados em plenário de departamento, depois são apreciados em Conselho Pedagógico, no que respeita às questões mais pertinentes. Depois vai a Conselho Geral e é devolvido ao coordenador de departamento. / <sup>112</sup> <b>(E1)</b>	
	Quando o relatório final nos chega ele é encaminhado para os nossos colegas, mas não é discutido no departamento o relatório final global. / <sup>113</sup> <b>(E2)</b>	
	E as pessoas acabam por saber se as recomendações foram levadas à prática ou não. / <sup>115</sup> <b>(E4)</b>	
	Independentemente do relatório final, o relatório acaba por chegar aos departamentos numa parte que acho que é mais importante. Nos relatórios das várias estruturas existe sempre uma parte que tem a ver com recomendações, e que são formalizadas num documento único que o Conselho Pedagógico analisa e discute, e que são orientações tomadas em linha de conta para o próximo ano letivo. As orientações que o conselho pedagógico produz acabam por se refletir no ano letivo seguinte. / <sup>114</sup> <b>(E1)</b>	-Apresentação pelos diversos coordenadores de recomendações ao conselho pedagógico tendo como base os relatórios elaborados.
	(...) e que são orientações tomadas em linha de conta para o próximo ano letivo. As orientações que o conselho pedagógico produz acabam por se refletir no ano letivo seguinte. / <sup>114</sup> <b>(E1)</b>	-Elaboração pelo conselho pedagógico de orientações para o ano letivo seguinte com base

		nas recomendações dos diversos coordenadores.
<b>R.6 Os resultados dos planos de melhoria</b>	Não há referências	

## Mudanças sentidas na escola

### CATEGORIA: S-Mudanças no processo de autoavaliação

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>S.1 Planeamento do processo de autoavaliação</b>	Depois de alguma reflexão, decidimos logo vamos para o espaço sala de aula. (...) E acho bem de facto a investigação o que tem revelado é que é essa a variável com mais impacto na melhoria das aprendizagens e de facto a equipa fez uma boa escolha. / <sup>46</sup> (E2)	-Incidência do atual processo nas práticas de sala de aula
	Portanto no primeiro ano [da presente direção] elaboraram-se os documentos e naturalmente foi-se fazendo alguma avaliação e monitorização das metas definidas./ <sup>26</sup> Mas o ano passado essa avaliação foi mais formal com a constituição destas equipas para os critérios de avaliação e para a monitorização dos resultados escolares./ <sup>27</sup> E este ano temos a constituição da equipa de autoavaliação. / <sup>28</sup> (E1)	-Reinício do atual processo no presente ano letivo.
	Mas o ano passado essa avaliação foi mais formal com a constituição destas equipas para os critérios de avaliação e para a monitorização dos resultados escolares./ <sup>27</sup> E este ano temos a constituição da equipa de autoavaliação. / <sup>28</sup> (E1)	-Constituição de equipas específicas para a monitorização dos resultados escolares
<b>S.2 Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</b>	E ontem mesmo a equipa escolheu a área que vai aprofundar em termos de autoavaliação que é a “Qualidade da aprendizagem e do ensino”./ <sup>35</sup> (E2)	-Incidência do atual processo de autoavaliação na “Qualidade da aprendizagem e do ensino”
<b>S.3 Participação dos atores no processo de autoavaliação</b>	Em termos da construção do PAVE os contributos que foram dados pelas diversas pessoas tinham como objetivo que fossem ouvidos os seus pares. Depois os diversos intervenientes optaram por metodologias diferentes, mas pretendeu-se que os contributos que essas pessoas trouxeram para este grupo de trabalho fosse o mais alargado possível./ <sup>37</sup> (E1)	-Participação” relativa” da comunidade escolar na definição do PAVE.
	(...) Dependendo do dinamizador do grupo as estratégias foram diferentes. Mas julgo que foi um processo relativamente participado e friso o relativamente. / <sup>39</sup> (E1)	
	Até porque tendo sido identificada essa fragilidade no relatório da AEE de 2009 foi essa a razão que me levou a procurar que fosse agora mais participado./ <sup>41</sup> Em vez de existir, como anteriormente, uma equipa mais técnica que era o grupo de focagem, agora teoricamente a condução do próprio processo de autoavaliação é mais politico, no sentido de ter pessoas dos	-Participação na equipa dos representantes dos diversos atores da comunidade escolar .

	vários sectores, vários atores, presentes no órgão, e é aquele órgão de 11 pessoas que vai conduzir o processo./ <sup>42</sup> (E2)	
	(...) Agora é o grupo político a conduzir todo o processo. Designo-o por político no sentido de que é representante dos vários públicos da escola. / <sup>82</sup> (E2)	
<b>S.4 Reação e interpretação do processo de autoavaliação</b>	Aos poucos as coisas foram melhorando, e agora já está interiorizado que a autoavaliação é importante, e que deve fazer parte da vida da escola./ <sup>75</sup> (E4)	-Interiorização pelos docentes da autoavaliação como um <i>mito racional</i> .
	As pessoas sentirem que é necessário mesmo a autoavaliação da escola, que é valorativo no seu desempenho. Enquanto não começarem a sentir tudo isso acho que não será um processo que será geralmente aceite. No questionário as pessoas respondem que é importante, mas na prática não sei se as pessoas o entendem dessa forma./ <sup>139</sup> (E4)	
<b>S.5 Construção do Plano de Melhoria</b>	Porque um Plano de Melhoria teria uma duração temporal muito mais alongada. Só viemos a equacionar um Plano de Melhoria depois de elaborar o PEE./ <sup>100</sup> Não lhe chamámos Plano de Melhoria, mas a terminologia que o decreto-lei 75/2008 consagra que é Plano Plurianual de Atividades, mas aquilo é um Plano de Melhoria de acordo com o que a literatura refere a propósito dos Planos de Melhoria./ <sup>101</sup> (E2)	-Plano plurianual de 2010/2013 concebido como plano de melhoria – conformidade legal e normativa.

### CATEGORIA: T-Mudanças pedagógicas

Indicadores	Indicadores	Indicadores
<b>T.1 Processo de ensino aprendizagem</b>	Não há referências	
<b>T.2 Na relação pedagógica professor /alunos</b>	Não há referências	
<b>T.3 Processo de avaliação das aprendizagens</b>	E também os critérios de avaliação, também eram uma prioridade trabalhar nos critérios. / <sup>19</sup> (E5)	-Elaboração dos critérios de avaliação em conformidade com os resultados da autoavaliação e com as apreciações da AEE.
	Reformulamos completamente os critérios de avaliação, enfatizamos a dimensão da avaliação formativa./ <sup>60</sup> (E2)	
	(...) fizemos um processo de acompanhamento da aplicação dos critérios de avaliação, a partir de entrevistas a colegas, elaborámos e estruturámos um relatório e foram produzidas um conjunto de recomendações. / <sup>61</sup> (E2)	-Monitorização da aplicação dos critérios de avaliação - conformidade com as apreciações da AEE
A nível da monitorização da aplicação dos critérios de avaliação fazemos auscultação dos colegas através de entrevistas e depois elaboramos um relatório com recomendações. De cada um dos quatro departamentos fizemos uma amostragem e depois entrevistamos os colegas no sentido de verificar como estão a aplicar os critérios de avaliação. Tendo em conta os nossos		

	<p>critérios de avaliação – os quais têm níveis de desempenho e descritores- a questão que se coloca ao colega é como chegou a uma determinada classificação aplicando esses critérios. /<sup>118</sup>(E2)</p> <p>A AEE o que nos disse foi que não temos uma monitorização e resumimo-nos a validar os critérios de uma forma indireta, pois como não temos reclamações é porque são bem aplicados-esse é o raciocínio da IGE. Não existia uma estrutura interna que auscultasse os colegas e procurasse aferir como chega à classificação, que papel tem a autoavaliação e a avaliação por pares. /<sup>119</sup>(E2)</p>	
<b>T.4 Resultados dos alunos</b>	<p>Portanto no primeiro ano [da presente direção] elaboraram-se os documentos e naturalmente foi-se fazendo alguma avaliação e monitorização das metas definidas./<sup>26</sup> Mas o ano passado essa avaliação foi mais formal com a constituição destas equipas para os critérios de avaliação e para a monitorização dos resultados escolares./<sup>27</sup>(E1)</p> <p>O que produziu em termos dos resultados escolares alguma alteração em relação ao modo como é feita a análise dos mesmos, tendo em conta as metas para 2015./<sup>25</sup>(E1)</p>	- Monitorização dos resultados escolares face às metas definidas a nível dos documentos de planeamento.
<b>T.5 No acompanhamento e no apoio aos alunos</b>	Houve algumas práticas ao nível de sala de aula, designadamente o Projeto Turma Mais. / <sup>62</sup> (E3)	-Implementação na escola do Projeto Turma Mais
<b>T.6 No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</b>	Não há referências	

#### CATEGORIA: U-Mudanças curriculares

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>U.1 Articulação curricular</b>	Não há referências	
<b>U.2 Contextualização do currículo</b>	Não há referências	

#### CATEGORIA: V-Mudanças organizacionais

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>V.1 Planeamento e execução da ação educativa(PEE, PC, PAA, RI)</b>	A partir daí recomeçou-se novamente, nomeadamente começou-se com a elaboração do Projeto Educativo, porque era aquilo que tínhamos pegado inicialmente. / <sup>18</sup> (E4)	-Elaboração do Projeto Educativo em conformidade com os resultados do processo de autoavaliação (1ª fase).
	Para além da elaboração de vários documentos	-Elaboração dos documentos

	<p>estruturantes que estavam previstos – Plano Plurianual de Melhoria, Critérios de avaliação, documento de monitorização dos critérios de avaliação /<sup>20</sup>(E1)</p> <p>(...) elaboração dos documentos, no PEE e depois no Plano Plurianual de Melhorias e nos Planos Anuais./<sup>24</sup> (E1)</p> <p>Trabalhámos todos esses pontos, mas não estamos bem em todos. Quer o PEE, quer o Plano Plurianual traduzem esses pontos fracos./<sup>115</sup>(E1)</p>	<p>estruturantes da ação educativa em conformidade com os pontos fracos da AEE</p>
<b>V.2 Trabalho colaborativo</b>	<p>Acho que varia muito com as pessoas. Existe ainda muito o trabalho individual, mesmo naqueles grupos em que os docentes lecionam a mesma disciplina. Mas é muito variável existe pessoas que trabalham em conjunto com outras, mas outras ainda não./<sup>123</sup>(E4)</p> <p>Existe grupos em que acontece. /<sup>124</sup>(E1)</p>	<p>-Existência de algum trabalho colaborativo entre alguns docentes.</p>
	<p>O que se alterou foi privilegiar o correio eletrónico no contacto com os colegas. Existe partilha, mas a condicionante do tempo mantém-se. /<sup>126</sup> (E2)</p>	<p>-Utilização do correio eletrónico no contacto entre os docentes.</p>
	<p>Quando chegou uma colega nova à escola, já a meio do ano, os materiais que eu tinha dei-lhos. Informalmente vamos fazendo o ponto de situação sobre onde está cada um ano nos conteúdos lecionados, partilhamos testes e critérios. /<sup>127</sup>(E2)</p> <p>Não existem é momentos de produção conjunta e sistemática. Algumas escolas podem fazer isso, mas nós mesmos em termos logísticos é muito difícil fazer esse trabalho. Apenas conversamos informalmente sobre os conteúdos que cada um já lecionou e que conteúdos colocamos no teste. /<sup>128</sup>(E4)</p>	<p>-Partilha informal de materiais e conteúdos lecionados.</p>
<b>V.3 Formação centrada na escola</b>	<p>E temos feito outras coisas, no princípio de Dezembro tivemos uma sessão sobre avaliação de aprendizagens conduzida por uma colega, e andamos a trabalhar nalgumas estratégias, designadamente a nível de aprendizagem cooperativa. E ainda temos a intenção de fazer uma sessão em Maio sobre a diferenciação pedagógica procurando abordar o que é que a investigação diz sobre o processo de diferenciação pedagógica. De modo a podermos mudar algumas estratégias a nível de sala de aula. /<sup>63</sup>(E2)</p>	<p>-Promoção de algumas ações de formação no âmbito da avaliação das aprendizagens e da diferenciação pedagógica.</p>
<b>V.4 Estruturas organizativas/ Procedimentos organizativos</b>	<p>O que levou à constituição, o ano passado, de algumas equipas de monitorização dos resultados escolares. Portanto no primeiro ano [da presente direção] elaboraram-se os documentos e naturalmente foi-se fazendo alguma avaliação e monitorização das metas definidas./<sup>26</sup> Mas o ano passado essa avaliação foi mais formal com a constituição destas equipas para os critérios de avaliação e para a monitorização dos resultados escolares./<sup>27</sup> E este ano temos a constituição da equipa de autoavaliação. /<sup>28</sup> (E1)</p>	<p>-Constituição de equipas para monitorização dos resultados escolares.</p>

	<p>Na alteração do Regulamento Interno houve muitas propostas que resultaram desta autoavaliação, designadamente, em termos de organização das estruturas de gestão intermédias e que de algum modo se tem feito uma avaliação. Que acabam neste momento por estar prejudicadas pela questão do tempo que existe hoje em dia nas escolas. Mas julgo que estas mudanças provocaram logo uma melhoria significativa em resultado destas alterações. /<sup>69</sup>(E1)</p>	
	<p>(...) Até a própria organização das reuniões também foram apurados os seus pontos fracos na avaliação interna de 2008/2009. /<sup>131</sup>(E2)</p>	- Melhoria no modo de organização e funcionamento das estruturas de gestão intermédia em consequência da autoavaliação (1ª fase)
	<p>Passaram a existir reuniões regulares entre o Centro Novas Oportunidades e a Direção que não existiam e contribuíram muito para o processo de tomada de decisão. /<sup>133</sup>(E7)</p>	
	<p>A comunicação é mais fácil e eficaz [este era um dos pontos fracos apontados]. A questão do correio eletrónico foi importante para isso. O mail institucional foi uma melhoria muito grande. /<sup>129</sup>(E3)</p>	- Melhorias a nível do processo de comunicação entre os docentes em consequência da autoavaliação (1ª fase)
	<p>A síntese imediata logo no dia seguinte após a reunião do órgão. /<sup>130</sup>(E3)</p>	
	<p>Este ponto [comunicação interna entre os docentes] foi apurado na avaliação interna em 2007/2008. (...) /<sup>131</sup>(E2)</p>	
<b>V.5 Procedimentos administrativos</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: W-Agentes indutores das mudanças

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>W.1 A AEE</b>	<p>Até porque tendo sido identificada essa fragilidade no relatório da AEE de 2009 foi essa a razão que me levou a procurar que fosse agora mais participado. /<sup>41</sup>(E2)</p>	-Envolvimento dos diversos representantes da comunidade educativa na tomada de decisão acerca do PAVE.
	<p>A AEE acabou por ser um fator impulsionador, mas se não tivesse havido o processo de avaliação externa teríamos na mesma encetado o processo de avaliação interna. /<sup>51</sup>(E3)</p>	-A AEE como indutora da tomada de decisão sobre o iniciar do processo de autoavaliação
	<p>A AEE o que nos disse foi que não temos uma monitorização e resumimo-nos a validar os critérios de uma forma indireta, pois como não temos reclamações é porque são bem aplicados-esse é o raciocínio da IGE. Não existia uma estrutura interna que auscultasse os colegas e procurasse aferir como chega à classificação, que papel tem a autoavaliação e a avaliação por pares. /<sup>119</sup>(E2)</p>	-A AEE como indutora de mudanças ao nível da monitorização da aplicação dos critérios de avaliação .
<b>W.2 A Autoavaliação</b>	<p>A partir daí recomeçou-se novamente, nomeadamente começou-se com a elaboração do Projeto Educativo, porque era aquilo que</p>	-Reformulação dos instrumentos de planeamento da ação educativa (PAA e PEE..)

	tínhamos pegado inicialmente. / <sup>18</sup> (E4) (...) no entanto acho que se conseguiram pegar nas conclusões que o relatório apontava para se continuar com o processo de melhoria da escola e efetivamente adequá-los aos instrumentos de gestão da escola, como o PAA. / <sup>10</sup> (E3) Sim [os resultados da autoavaliação] foi a base para a construção do Projeto Educativo, do Plano Plurianual de Melhorias e do Plano de Formação da escola./ <sup>22</sup> (E4) (E5)	
	Na alteração do Regulamento Interno houve muitas propostas que resultaram desta autoavaliação, designadamente, em termos de organização das estruturas de gestão intermédias e que de algum modo se tem feito uma avaliação. (...). / <sup>69</sup> (E1)	-Melhoria no modo de organização e funcionamento das estruturas de gestão intermédia em consequência da autoavaliação (1ª fase)
	Este ponto [comunicação interna entre os docentes] foi apurado na avaliação interna em 2007/2008. Até a própria organização das reuniões também foram apurados os seus pontos fracos na avaliação interna de 2008/2009. / <sup>131</sup> (E2)	-Melhoria dos processos de comunicação e de funcionamento das diversas estruturas em consequência do processo de autoavaliação (1ª fase)
<b>W.3 A concorrência entre as escolas</b>	Não há referências	
<b>W.4 Os rankings dos resultados escolares</b>	Não há referências	
<b>W.5 Fatores internos</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: X-Motivos indutores da decisão de mudança

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>X.1 Conformidade Institucional</b>	A AEE o que nos disse foi que não temos uma monitorização e resumimo-nos a validar os critérios de uma forma indireta, pois como não temos reclamações é porque são bem aplicados-esse é o raciocínio da IGE. Não existia uma estrutura interna que auscultasse os colegas e procurasse aferir como chega à classificação, que papel tem a autoavaliação e a avaliação por pares. / <sup>119</sup> (E2)	- A monitorização da aplicação dos critérios de avaliação em conformidade com a AEE e sem reflexo nas práticas de ensino
	Este tipo de trabalho [monitorização da aplicação dos critérios de avaliação] não sinto que tenha reflexo nas práticas de ensino. / <sup>120</sup> (E4)	
	Se com este tipo de trabalho [monitorização da aplicação dos critérios de avaliação] nós conseguirmos refletir sobre a importância da avaliação formativa acho que é importante, mas não sei se se conseguirá./ <sup>121</sup> (E1)	
	Obviamente como sabíamos em 2007 que a IGE vinha aí, mas não sabíamos quando, foi necessário, olhar para o quadro de referência da IGE para ver se conseguíamos reunir informação para que quando eles chegassem	-Quadro de referência da autoavaliação isomórfico com os domínios da AEE de modo a responder às questões colocadas pelos avaliadores externos.

	tivessem desde logo um documento que desse resposta às questões que iriam colocar, e sensibilizar a escola para um conjunto de questões que a IGE colocasse. / <sup>54</sup> (E2)	
	Até porque tendo sido identificada essa fragilidade no relatório da AEE de 2009 foi essa a razão que me levou a procurar que fosse agora mais participado./ <sup>41</sup> (...) (E2)	-A participação dos diversos atores da comunidade educativa na autoavaliação em conformidade com os pontos fracos da AEE.
<b>X.2 Procura da legitimidade social da escola</b>	Não há referências	
<b>X.3 Melhoria dos resultados dos alunos</b>	As razões que presidiram à escolha foram que a melhoria dos resultados escolares tem a ver com o que se passa dentro da sala de aula./ <sup>44</sup> (E2)	-Necessidade de avaliação das práticas de sala de aula.
	Mas os resultados ainda não se sentem. / <sup>64</sup> (E4)	
	Já existia uma preocupação com os resultados escolares [ antes da AEE]. Essa preocupação sempre existiu. / <sup>70</sup> (E4)	
	Quando elaboramos os nossos critérios foi no sentido de que os descritores dessem uma resposta mais imediata em termos de regulação da aprendizagem ao aluno. Se está a ter efeito ou não, não podemos concluir. Estamos no caminho, mas logo que a caixa negra se possa abrir veremos os resultados. As opções que temos é diversificar e diferenciar no caso da avaliação, mas não sei como estamos. / <sup>138</sup> (E2)	--Alteração dos critérios de avaliação de modo a fornecer ao aluno descritores para regulação da aprendizagem
<b>X.4 Melhoria dos processos de ensino</b>	Não há referências	
<b>X.5 Melhoria das estruturas organizativas</b>	Não há referências	

### CATEGORIA: Y-Constrangimentos à mudança

Subcategorias	Unidades de registo	Indicadores
<b>Y.1 Internos</b>	Nós somos uma escola pequena e os professores envolvidos acabam por ser sempre os mesmos. Portanto é complicado fazer tudo ao mesmo tempo, logo teve de haver uma quebra na parte da autoavaliação. / <sup>21</sup> (E4)	-Centralização das tarefas num número restrito de docentes.
	O facto de sermos apenas o mesmo grupo de professores e estamos ligados às diversas tarefas acaba por limitar o desenvolvimento pela escola de um processo de autoavaliação contínuo e regular. O que leva a que exista momentos em que estão mais ligados a umas coisas e outros momentos em que estão ligados a outras coisas. / <sup>141</sup> (E4)	
	Infelizmente isto está tudo desarticulado. A avaliação de desempenho não está a gerar nada, porque ao transferir o processo de observação de aulas para uma entidade externa acaba por não contribuir para estes processos. Dir-se-á que poderíamos desenvolver um processo de observação interna, mas essa situação é mais	-Desarticulação do processo de avaliação de desempenho docente e do processo de auto-avaliação



	<p>complexa porque não temos a cobertura nas costas que a lei nos poderia dar. Ou seja a possibilidade que tivemos até agora de observar aulas desaparece. /<sup>65</sup> (E2)</p>	
	<p>Claro que não está generalizada a observação de aulas e temos uma condicionante em termos legais que nos ultrapassa e que, quanto a mim, o modelo de avaliação de desempenho atual é menos congruente com esta filosofia. Porque desloca alguém externo para a observação, enquanto anteriormente era alguém interno. Portanto não é algo que nos ajude a recolher e a mobilizar dados. /<sup>116</sup> (E2)</p>	
	<p>Os colegas em geral têm de sentir que isto serve para alguma coisa, e acho que inicialmente não sentiam que isto tivesse alguma influência na vida normal da escola, na aprendizagem dos alunos, ou no insucesso. Acho que logo à partida havia ali uma desconfiança. Andam a fazer isto para quê? Quando as pessoas começam a sentir que afinal aquilo serve para alguma coisa, as pessoas começam a mudar. /<sup>95</sup> (E4)</p>	<p>-Falta de uma cultura de avaliação da organização escolar por parte dos docentes.</p>
	<p>Falta-nos também a mudança cultural no sentido de construir os planos de ação para a melhoria. Essa mudança cultural, no sentido de dar coerência a um projeto que a escola assumiu é preciso levá-lo até ao plano do grupo. (...) /<sup>144</sup> (E2)</p>	
	<p>As pessoas sentirem que é necessário mesmo a autoavaliação da escola, que é valorativo no seu desempenho. Enquanto não começarem a sentir tudo isso acho que não será um processo que será geralmente aceite. No questionário as pessoas respondem que é importante, mas na prática não sei se as pessoas o entendem dessa forma. /<sup>139</sup> (E4)</p>	<p>-Falta de reconhecimento da necessidade do processo de autoavaliação por parte dos docentes.</p>
	<p>(...)Essa mudança cultural, no sentido de dar coerência a um projeto que a escola assumiu é preciso levá-lo até ao plano do grupo. Mas que ele não seja uma agregação de atividades definidas para um ano, mas que resulte de um objetivo estratégico de uma comunidade, definido antes, e que o grupo finalmente vai concretizar. É essa lógica que ainda falta trabalhar. /<sup>143</sup> (E2)</p>	<p>-Falta de uma cultura docente assente numa visão de planeamento estratégico.</p>
	<p>Mas mais uma vez é o normativo que nos continua a induzir modos de trabalhar que são outros. A lógica do plano de atividade e do plano do grupo que é somente o conjunto de atividades que vou fazer apenas num ano tem décadas. Não é compatível com esta lógica em que temos um Projeto Educativo, um Plano de Melhoria e tem objetivos traçados em termos de resultados escolares e depois vais definir processos para chegar lá. E os planos todos tem de refletir estes modos de fazer. Temos de trabalhar sobre isto. /<sup>146</sup> (E2)</p>	<p>-Conformidade dos docentes aos normativos legais .</p>
	<p>A avaliação de desempenho continua a estar</p>	<p>-A função sumativa do processo</p>

	<p>muito ligada à questão da progressão na carreira, e enquanto não se quebrar, nunca mais se conseguirá reunir a função formativa e a dimensão sumativa, e tende a dimensão sumativa a ficar enfatizada. E ainda por cima agora transportada para alguém que nos é estranho ficamos um pouco limitados para ir mobilizar dados recolhidos em sala de aula por nós para podermos melhorar. /<sup>117</sup>(E2)</p>	<p>de avaliação de desempenho docente e a consequente falta de confiança dos docentes na vertente formativa da observação de aulas.</p>
	<p>Estamos num território de mil demónios, pois a avaliação é um território de mil demónios em que as perspetivas são múltiplas. Desde a descrição mais qualitativa ou mais quantitativa é complicado. As perspetivas são díspares e chegar a um ponto de encontro entre várias perspetivas que por vezes são antagónicas, não é um trabalho fácil. /<sup>122</sup>(E2)</p>	<p>-O domínio da perspetiva classificativa da avaliação dos alunos por parte dos docentes.</p>
	<p>Se com este tipo de trabalho [monitorização da aplicação dos critérios de avaliação] nós conseguirmos refletir sobre a importância da avaliação formativa acho que é importante, mas não sei se se conseguirá. /<sup>121</sup>(E1)</p>	
	<p>Não creio que prevaleça o individualismo entre as pessoas. A questão do tempo é uma questão fundamental e o trabalho colaborativo exige tempo e espaço para a interação. E se hoje temos as pessoas sobrecarregadas e com o seu tempo cada vez mais ocupado para outras coisas estarmos a sistematizar momentos de encontro por causa de satisfazer a colaboração, ela não precisa disso. /<sup>125</sup>(E2)</p>	<p>-Dificuldade de existência de tempos comuns para trabalho colaborativo entre os docentes.</p>
	<p>Isso é a caixa negra, só quando os mergulhadores chegarem aí, é que nós poderemos tentar descodificar a causa. /<sup>135</sup>(E2)</p>	<p>-As características da cultura docente no que se refere à observação da sala de aula.</p>
	<p>E se calhar por isso é que nós queremos saber se o ensino e aprendizagem são eficazes. /<sup>136</sup>(E1)</p>	<p>-Falta de autonomia efetiva da escola.</p>
<b>Y.2 Externos</b>	<p>A autonomia da escola não se coloca. Temos autonomia decretada há muito anos, mas não temos autonomia bem transferida, vamos tendo é uma heteronomia construída. /<sup>140</sup>(E2)</p>	<p>-Falta de autonomia efetiva da escola.</p>

## **APÊNDICE AM**

**Escola ES2 – Exemplo de tratamento de alguns outputs dos dados do questionário no SPSS**

## Escola ES2 - Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas

**22.a. A decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	2	7,7	8,0	8,0
	Concordo	12	46,2	48,0	56,0
	Discordo	4	15,4	16,0	72,0
	Discordo Totalmente	1	3,8	4,0	76,0
	Sem opinião	6	23,1	24,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Missing	99	1	3,8		
Total		26	100,0		

**22.b. Os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	2	7,7	7,7	7,7
	Concordo	16	61,5	61,5	69,2
	Discordo	4	15,4	15,4	84,6
	Sem opinião	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**22.c. Na escola o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	2	7,7	7,7	7,7
	Concordo	9	34,6	34,6	42,3
	Discordo	6	23,1	23,1	65,4
	Discordo Totalmente	1	3,8	3,8	69,2
	Sem opinião	8	30,8	30,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

## Escola ES2 – Visita da equipa de Avaliação Externa

**22.e. A participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	2	7,7	7,7	7,7
Concordo	7	26,9	26,9	34,6
Discordo	7	26,9	26,9	61,5
Discordo Totalmente	2	7,7	7,7	69,2
Sem opinião	8	30,8	30,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

**22.f. A realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores educativos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	3	11,5	11,5	11,5
Concordo	14	53,8	53,8	65,4
Discordo	2	7,7	7,7	73,1
Sem opinião	7	26,9	26,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

**22.g. Os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo	3	11,5	11,5	11,5
Discordo	11	42,3	42,3	53,8
Discordo Totalmente	6	23,1	23,1	76,9
Sem opinião	6	23,1	23,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

## Escola ES2 – Apropriação pelos atores educativos dos resultados da AEE

23. Conhece o conteúdo do relatório de Avaliação Externa da sua escola produzido pela equipa externa de avaliação em resultado do processo de

### Avaliação Externa da Escola?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	6	23,1	23,1	23,1
Sim	20	76,9	76,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

24. Quais os órgãos ou estruturas da sua escola onde teve a possibilidade de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de

### Avaliação Externa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Conselho Pedagógico	7	26,9	36,8	36,8
Conselho Geral	4	15,4	21,1	57,9
Direção	1	3,8	5,3	63,2
Departamentos Curriculares	7	26,9	36,8	100,0
Total	19	73,1	100,0	
Missing 99	1	3,8		
9999	6	23,1		
Total	7	26,9		
Total	26	100,0		

## Escola ES2 – Resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

### 25.a. A escola reviu-se na imagem que o relatório apresentou dela

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	9	34,6	45,0	45,0
	Discordo	6	23,1	30,0	75,0
	Discordo Totalmente	1	3,8	5,0	80,0
	Sem opinião	4	15,4	20,0	100,0
	Total	20	76,9	100,0	
Missing	9999	6	23,1		
Total		26	100,0		

### 25.b. Os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	1	3,8	5,0	5,0
	Concordo	16	61,5	80,0	85,0
	Discordo	2	7,7	10,0	95,0
	Sem opinião	1	3,8	5,0	100,0
	Total	20	76,9	100,0	
Missing	9999	6	23,1		
Total		26	100,0		

### 25.c. Os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	11	42,3	57,9	57,9
	Discordo	6	23,1	31,6	89,5
	Discordo Totalmente	1	3,8	5,3	94,7
	Sem opinião	1	3,8	5,3	100,0
	Total	19	73,1	100,0	
Missing	99	1	3,8		
	9999	6	23,1		
	Total	7	26,9		
Total		26	100,0		

**25.d. Se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	6	23,1	30,0	30,0
	Discordo	2	7,7	10,0	40,0
	Sem opinião	12	46,2	60,0	100,0
	Total	20	76,9	100,0	
Missing	9999	6	23,1		
Total		26	100,0		

**25.g. A escola valorizou as apreciações feitas no relatório**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	3	11,5	16,7	16,7
	Concordo	14	53,8	77,8	94,4
	Sem opinião	1	3,8	5,6	100,0
	Total	18	69,2	100,0	
Missing	99	2	7,7		
	9999	6	23,1		
	Total	8	30,8		
Total		26	100,0		

**25.h. O relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	1	3,8	5,0	5,0
	Discordo	16	61,5	80,0	85,0
	Discordo Totalmente	1	3,8	5,0	90,0
	Sem opinião	2	7,7	10,0	100,0
	Total	20	76,9	100,0	
Missing	9999	6	23,1		
Total		26	100,0		



**Escola ES2– Fatores que condicionam o desenvolvimento de ações de melhoria na escola**

**19.a. Os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a melhoria**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	6	23,1	23,1	23,1
Concordo	17	65,4	65,4	88,5
Discordo	1	3,8	3,8	92,3
Sem opinião	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

**19.b. O processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo	11	42,3	42,3	42,3
Discordo	11	42,3	42,3	84,6
Discordo Totalmente	1	3,8	3,8	88,5
Sem opinião	3	11,5	11,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

**19.c. A falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo Totalmente	2	7,7	7,7	7,7
Concordo	12	46,2	46,2	53,8
Discordo	7	26,9	26,9	80,8
Discordo Totalmente	2	7,7	7,7	88,5
Sem opinião	3	11,5	11,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

**19.e. A necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	7	26,9	26,9	26,9
	Discordo	11	42,3	42,3	69,2
	Discordo Totalmente	3	11,5	11,5	80,8
	Sem opinião	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**19.i. A ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das ações de melhoria**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	1	3,8	4,0	4,0
	Concordo	8	30,8	32,0	36,0
	Discordo	7	26,9	28,0	64,0
	Discordo Totalmente	1	3,8	4,0	68,0
	Sem opinião	8	30,8	32,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Missing	99	1	3,8		
	Total	26	100,0		

## **APÊNDICE AN**

**Escola ES2 – Análise exploratória dos dados do questionário a partir do tratamento do SPSS**

## Escola ES2- Análise Exploratória do Questionário de Opinião

A amostra é constituída por 31 participantes dos quais 26 (83,9%) procederam à resposta às diversas questões do questionário. Nos critérios de constituição da nossa amostra procurámos por um lado inquirir professores que atualmente desempenham cargos nos órgãos e estruturas da escola, e que face às suas responsabilidades poderão ter um maior envolvimento na tomada de decisão acerca dos processos de avaliação interna e externa da escola. Por outro lado procurámos também inquirir os professores que tivessem um maior conhecimento do processo de avaliação externa, pelo que na constituição da amostra se teve em conta os professores que participaram de forma direta nesse processo

### Categoria: Caracterização dos inquiridos:

#### Subcategoria: Dados Biográficos:

<b>1-Idade</b>	Dos 26 participantes, 8 participante (30,8%) tem idade entre os 30 a 39 anos, 7 (26,9%) tem idade entre os 40 a 49 anos e 11 (42,3%)tem mais de 50 anos.
<b>5-Grau académico</b>	Dos 26 participantes, 1 participante (3,8%) tem bacharelato, 23 (88,5%) tem licenciatura; 2 (7,7%) tem mestrado.

#### Subcategoria: Dados profissionais:

<b>2-Anos serviço na escola</b>	Dos 26 participantes, 7 participantes (26,9%) tem tempo de serviço entre os 2 a 5 anos; 3 (11,5%) tem tempo de serviço entre os 6 a 10 anos, e 16 (61,5%) tem tempo de serviço de mais de 10 anos.
<b>3-Situação profissional</b>	Dos 26 participantes, 23 participantes (88,5%) pertencem ao quadro da escola, 3 (11,5%) são contratados.
<b>4-Nível de ensino</b>	Dos 26 participantes, 14 participantes (53,8%) pertencem ao 3º ciclo e 12 participantes (46,2%) ao secundário.
<b>6-Formação em avaliação de escolas</b>	Dos 26 participantes, 22 participantes (88,0%) não possuem formação em avaliação de escolas; 3 (12%) possuem formação em avaliação de escolas e 1 (3,8%) não respondeu.
<b>8-Cargos que desempenha</b>	Dos 26 participantes, 6 participante (23,1%) são membros do Conselho Geral; 3 (11,5%) são elementos da Direção; 6 (23,1%) são membros do Conselho Pedagógico; 7 (26,9%) possuem outros cargos, e 4 (15,4%) não possuem nenhum cargo.
<b>9-Elemento da equipa de autoavaliação</b>	Dos 26 participantes, 19 participantes (76,0%) não são elementos da equipa de autoavaliação e 6 (24,0 %) pertencem à equipa de autoavaliação e 1 (3,8%) não respondeu..

**Categoria: Concepções sobre a importância da autoavaliação:**

**Subcategoria: Importância da autoavaliação:**

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Sem opinião	Não respondeu
<b>10- Importância atribuída à autoavaliação da escola</b>	44,0	52,0	4,0	0	0	3,8 elemento
<b>Inferências</b>						
As respostas obtidas mostram que a maioria dos inquiridos (96,0%) atribuiu uma importância positiva à autoavaliação da escola, dado que 52 % consideram importante e 44,0% muito importante.						
É necessário explorar as razões porque consideram a autoavaliação importante, nomeadamente: (1) se consideram a avaliação importante pois permite identificar os problemas e as áreas menos conseguidas em termos de desempenho, no sentido de encontrar estratégias de resolução dos problemas, como instrumento de suporte à melhoria da escola; (2) se consideram que a autoavaliação é importante pois permite à escola analisar o seu desempenho em termos de resultados escolares, no sentido de uma maior eficácia; ou (3), se consideram que a avaliação é importante pois existe a crença que a autoavaliação é a forma correta da escola fazer as coisas, no sentido de responder às solicitações do meio.						
A verificar-se esta última situação poderá significar que os professores entendem as práticas de autoavaliação como um “mito racional” em que, a face às pressões do meio ambiente (IGE, pais, comunidade local etc.), a escola de modo a se legitimar e a garantir a sua sobrevivência incorpora de forma isomórfica com o prescrito pelo respetivo meio institucional práticas de autoavaliação. É importante explorar como é que os professores valorizam a relação entre a autoavaliação e a melhoria da escola, de modo a compreendermos que “mitos racionais” se foram institucionalizando na escola.						

**Subcategoria: Importância da autoavaliação:**

<b>11-Na escola o processo de autoavaliação interessa sobretudo ...</b>	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
w. Ao Conselho Geral.	48,0%	32,0%	4,0%	4,0%	12,0%	3,8%
x. À Direção.	57,7%	30,8%	7,7%	0%	3,8%	0%
y. Ao Conselho Pedagógico.	60,0%	32,0%	4,0%	0%	4,0%	3,8%
z. Às estruturas de orientação e supervisão pedagógica (Departamentos, Conselhos de Diretores de Turma, Conselhos de Turma...).	52,0%	36,0%	8,0%	0%	4,0%	3,8%
aa. À equipa de autoavaliação.	75,0%	25,0%	0%	0%	0%	7,7%
bb. À generalidade dos professores.	50,0%	36,4%	4,5%	4,5%	4,5%	15,4%
cc. A alguns grupos de interesse da escola	25,0%	30,0%	20,0%	15,0%	10,0%	19,2%
<b>Inferências</b>						

Quanto aos atores educativos a quem interessa a autoavaliação, as respostas obtidas mostram que os inquiridos consideram que o processo de autoavaliação da escola interessa sobretudo à Equipa de autoavaliação (100%), Conselho Pedagógico (92,0 %), à Direção (88,5%); às estruturas (88,0%), à generalidade dos professores (86,4%), e ao Conselho Geral (80,0). Considerando (55%) dos professores que a autoavaliação interessa a alguns grupos de interesse da escola.

### Subcategoria: Importância da autoavaliação:

11-Na escola o processo de autoavaliação tem servido para..	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
ee. A escola identificar os seus pontos fortes e fracos e deste modo traçar planos de ação que lhe têm permitido melhorar as suas práticas ao nível da sala de aula.	34,6%	53,8%	7,7%	3,8%	0%	0%
ff. A escola identificar os seus problemas e alterar os seus procedimentos organizacionais, sem qualquer implicação na melhoria das práticas de sala de aula.	15,4%	19,2%	42,3%	19,2%	3,8%	0%
gg. A escola fornecer aos pais e encarregados de educação dados sobre o seu desempenho, de modo a garantir a confiança relativamente à escolha da escola.	11,5%	26,9%	23,1%	23,1%	15,4%	0%
hh. A escola consumir tempo e recursos sem retorno visível para os resultados dos alunos.	7,7%	0%	61,5%	23,1%	7,7%	0%
ii. A escola responder à Avaliação Externa das Escolas (AEE) promovida pela Inspeção Geral da Educação.	7,7%	61,5%	11,5%	7,7%	11,5%	0%
jj. A escola mostrar que está a cumprir com o estipulado na legislação (Lei nº 31/2002 e/ou Decreto-Lei nº 75/2008).	8,0%	48,0%	20,0%	8,0%	16,0%	3,8 %
kk. A escola apresentar ao Conselho Geral o relatório de autoavaliação da escola.	23,1%	38,5%	30,8%	7,7%	0%	0%
ll. A escola refletir sobre as suas práticas e os resultados alcançados com vista à melhoria do desempenho dos professores.	50,0%	46,2%	3,8%	0%	0%	0%
mm. A escola ser reconhecida como uma escola de qualidade.	23,1%	53,8%	15,4%	7,7%	0%	0%
nn. A escola promover a sua imagem na comunidade, de modo a aumentar a atratividade face à concorrência das outras escolas.	11,5%	34,6%	34,6%	11,5%	7,7%	

#### Inferências

Quanto à finalidade da autoavaliação na escola a maioria dos inquiridos (96,2%) consideram que a autoavaliação da escola tem servido para a escola refletir sobre as suas práticas e os resultados alcançados com vista à melhoria do desempenho dos professores (dado que 46,2 % concordam e 50,0% concordam totalmente). Os professores (88,4%) também entendem que a autoavaliação tem servido para identificar os pontos fortes e fracos da escola e deste modo traçar planos de ação que lhe têm permitido melhorar as suas práticas ao nível da sala de aula. O que mostra que os inquiridos consideram que a autoavaliação é importante para a melhoria da atividade técnica (práticas de sala de aula) da escola.

Na opinião do inquiridos (76,9%) a autoavaliação também tem servido para a escola ser reconhecida como uma escola de qualidade; (46,7% concordo e 20,0% concordo totalmente). As respostas a esta questão necessitam de ser exploradas, no sentido de verificarmos o que os professores consideram “uma escola de qualidade”, e se entendem que basta a escola ter vindo a desenvolver a autoavaliação, passando a imagem de escola de qualidade, para que seja reconhecida como uma escola de qualidade.

Na opinião do inquiridos (69,2%) a autoavaliação também tem tido como finalidade responder à Avaliação Externa das Escolas (AEE) promovida pela Inspeção Geral da Educação, dado que 61,5% concordam e 7,7% concordam totalmente;

Os professores (61,6%) também entendem que a autoavaliação tem servido para apresentar ao Conselho Geral o relatório de autoavaliação da escola, dado que 38,5% concordam e 23,1% concordam totalmente.

Os professores (56,0%) entendem ainda que a autoavaliação tem servido para a escola mostrar que está a cumprir com o estipulado na legislação (Lei nº 31/2002 e/ou Decreto-Lei nº 75/2008), dado que 48,0% concordam e 8,0% concordam totalmente;

As respostas obtidas poderão conduzir-nos a duas interpretações diferentes: (1) que os professores entendem que a autoavaliação tem sido uma forma de melhor responder às exigências da Avaliação Externa e do Conselho Geral, ou (2) que os professores entendem a autoavaliação tem servido para a escola se preparar para a Avaliação Externa.

O que a verificar-se esta última situação mostra que a autoavaliação tem servido para dar resposta às solicitações do meio (IGE), assumindo-se a autoavaliação como um “mito racional” integrado pela escola para que esta se legitime perante o meio gerador desse mito - na perspetiva de uma avaliação para o Relatório (Costa&Ventura, 2005).

Os inquiridos mostram discordar (84,6%) que a autoavaliação tem servido para a escola consumir tempo e recursos sem retorno visível para os resultados dos alunos, dado que 61,5% discordam e 23,1% discordam totalmente

Os professores (61,5%) discordam também que a autoavaliação tenha servido para a escola identificar os seus problemas e alterar os seus procedimentos organizacionais, sem qualquer implicação na melhoria das práticas de sala de aula. O que evidencia a importância atribuída à autoavaliação.

-Quanto às afirmações:

- fornecer aos pais e encarregados de educação dados sobre o seu desempenho, de modo a garantir a confiança relativamente à escolha da escola

- promover a sua imagem na comunidade, de modo a aumentar a atratividade face à concorrência das outras escola.

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade dos respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração destas questões, pois a verificar-se a concordância com as mesmas estaríamos perante uma perspetiva de Avaliação para o Mercado (Costa&Ventura, 2005).

Os dados obtidos mostram-nos que os professores valorizam a autoavaliação como instrumento de melhoria da escola, para a eficácia organizacional e também para a conformidade com o meio institucional.

No sentido de verificarmos se a autoavaliação se enquadra numa lógica da eficácia ou de conformidade é importante explorar estas duas perspetivas.

### **Categoria: Concepções sobre o desenvolvimento do processo de autoavaliação:**

#### **Subcategoria: Envolvimento dos atores educativos no processo de autoavaliação:**

<b>15-De que modo se desenvolve a participação dos atores no processo de autoavaliação da escola</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
ee. Na escola a decisão de iniciar o processo de autoavaliação decorreu do interesse dos atores educativos e das lideranças em obter um conhecimento da escola que possibilite melhorar o funcionamento pedagógico e organizacional.	30,8 %	42,3 %	7,7 %	0%	19,2 %	0%
ff. Na escola os diferentes atores educativos foram informados desde o primeiro momento relativamente aos objetivos, modelos e consequências da autoavaliação.	11,5 %	57,7 %	11,5 %	3,8 %	15,4 %	0%
gg. A equipa de autoavaliação e os critérios de constituição da mesma foram apresentados, desde o primeiro momento, aos elementos da comunidade educativa.	15,4 %	42,3 %	23,1 %	3,8 %	15,4 %	0%

#### **Inferências**

Quanto à participação dos atores educativos na tomada de decisão sobre o iniciar do processo de autoavaliação a maioria dos inquiridos (73,1%) consideram que a decisão de iniciar o processo de autoavaliação decorreu do interesse dos atores educativos e das lideranças em obter um conhecimento da escola que possibilite melhorar o funcionamento pedagógico e organizacional (dado que 42,3 % concordam e 30,8% concordam totalmente).

O que poderá mostrar que os inquiridos consideram que o processo de autoavaliação resultou da iniciativa da própria instituição que se quer avaliar com a finalidade da melhoria do funcionamento pedagógico e organizacional da escola.

Na opinião do inquiridos (69,3%) os diferentes atores educativos foram informados desde o primeiro momento relativamente aos objetivos, modelos e consequências da autoavaliação. É importante explorar se a divulgação

dos objetivos, modelo e consequências da autoavaliação englobou todos os atores, nomeadamente os alunos, os pais e EE e o pessoal não docente. É ainda importante explorar qual a participação dos atores na construção das dimensões e dos domínios da autoavaliação, nos modos e nos instrumentos de avaliar.

Na opinião dos professores (57,7%) a equipa de autoavaliação e os critérios de constituição da mesma foram apresentados, desde o primeiro momento, aos elementos da comunidade educativa. Será importante explorar quais foram os critérios de constituição da equipa.

**Subcategoria: Envolvimento dos atores educativos no processo de autoavaliação:**

<b>14-Como se desenvolve a participação dos elementos da comunidade educativa no processo de construção e desenvolvimento da autoavaliação da sua escola</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não responde</b>
bb. A autoavaliação da escola tem sido um processo participado por todos (docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação) e por todos negociado.	0%	38,5%	46,2%	3,8%	11,5%	0%
cc. Na autoavaliação da escola apenas têm participado alguns elementos da escola escolhidos estrategicamente pela Direção.	0%	7,7%	53,8%	30,8%	7,7%	0%
dd. Na escola verifica-se um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação.	7,7%	34,6%	57,7%	0%	0%	0%
ee. Na escola o envolvimento dos professores no processo de autoavaliação tem-se restringido à obtenção da sua opinião sobre diversos aspetos da escola sem que haja qualquer retorno relativamente aos dados recolhidos.	0%	7,7%	76,9%	11,5%	3,8%	0%
ff. Na escola os atores educativos não têm motivação para se envolver e participar no processo de autoavaliação, pois entendem que a autoavaliação tem servido apenas para cumprir a legislação.	0%	34,6%	50,0%	3,8%	11,5%	0%
gg. Na escola apenas os elementos que participam no Conselho Geral e no Conselho Pedagógico têm tomado conhecimento dos resultados da autoavaliação.	0%	0%	69,2%	26,9%	3,8%	0%
hh. Na escola apenas as opiniões e os posicionamentos de atores educativos da confiança da direção são tidos em linha de conta pela equipa de autoavaliação.	0%	3,8%	50,0%	38,5%	7,7%	0%
ii. Na escola a divulgação dos resultados do processo de autoavaliação possibilitou o desenvolvimento de momentos de debate e partilha entre todos os professores.	11,5%	73,1%	15,4%	0%	0%	0%
jj. O relatório final de autoavaliação foi divulgado, discutido e refletido nos órgãos e estruturas da escola em que participo.	29,2%	58,3%	4,2%	0%	8,3%	7,7%
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à participação dos elementos da comunidade educativa no processo de autoavaliação da escola a maioria dos inquiridos (87,5%) consideram que o relatório final de autoavaliação foi divulgado, discutido e refletido nos órgãos e estruturas da escola em que participam (dado que 58,3% concordam e 29,2% concordam totalmente)</p> <p>Os professores (84,6%) também consideram que a divulgação dos resultados do processo de autoavaliação possibilitou o desenvolvimento de momentos de debate e partilha entre todos os professores (dado que 73,1% concordam e 11,5% concordam totalmente). O que nos mostra que os inquiridos consideram que os atores foram envolvidos na divulgação e discussão dos resultados da autoavaliação. É importante explorar que processos de discussão e reflexão foram desenvolvidos pelos professores nos órgãos e estruturas, no sentido de verificar se obedecem a uma lógica de conformidade ou de melhoria.</p>						



Os inquiridos mostram discordar (98,5) que na autoavaliação da escola apenas as opiniões e os posicionamentos de atores educativos da confiança da direção são tidos em linha de conta pela equipa de autoavaliação.

Também ao nível da participação dos órgãos e estruturas da escola na discussão dos resultados da autoavaliação, os professores (96,1%) discordam que na escola apenas os elementos que participam no Conselho Geral e no Conselho Pedagógico têm tomado conhecimento dos resultados da autoavaliação.

Os inquiridos também discordam (88,4) que o envolvimento dos professores no processo de autoavaliação se tem restringido à obtenção da sua opinião sobre diversos aspetos da escola sem que haja qualquer retorno relativamente aos dados recolhidos.

Os professores (84,6%) discordam que na autoavaliação da escola apenas têm participado alguns elementos da escola escolhidos estrategicamente pela Direção. As respostas dos inquiridos evidenciam que a autoavaliação não é um processo que fique a cargo apenas da Direção e dos restantes órgãos da escola, mas tem sido um processo participado pelos professores.

Os professores (57,7%) discordam que na escola se verifica um envolvimento sistemático e contínuo dos professores nas diferentes fases do processo de autoavaliação. A discordância com esta questão poderá levar-nos a concluir que apesar de os professores entenderem que existe um envolvimento dos professores no processo de autoavaliação este envolvimento não se dá de modo contínuo e sistemático.

Os inquiridos (50,0%) também discordam que a autoavaliação da escola tem sido um processo participado por todos (docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação) e por todos negociado. O que nos poderá mostrar que os inquiridos consideram que: (1) nem todos os atores têm sido envolvidos no processo de autoavaliação, ou (2) o processo de autoavaliação não tem sido um processo negociado. É necessário explorar se o processo de autoavaliação tem sido um processo negociado, nomeadamente se houve a decisão partilhada sobre os domínios e os padrões de avaliação; a construção coletiva dos instrumentos, a testagem dos instrumentos.

### Subcategoria: Os domínios e as dimensões da escola objeto da autoavaliação:

15-Que modelo de autoavaliação é aplicado pela escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não Responde
hh. As áreas/dimensões que são objeto da autoavaliação refletem os objetivos e as prioridades definidas no Projeto Educativo da Escola e no Projeto Curricular de Escola.	12,0 %	68,0 %	8,0 %	0%	12,0 %	1%
ii. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram copiados/adaptados de outras escolas.	0%	3,8 %	42,3 %	15,4 %	38,5 %	0%
jj. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram determinados pelo quadro de referência da Avaliação Externa.	0%	53,8 %	7,7 %	0%	38,5 %	0%
kk. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação resultaram de um diagnóstico prévio e procuram responder aos problemas identificados pela escola.	15,4 %	69,2 %	3,8 %	0%	11,5 %	0%

#### Inferências

Quanto às áreas/dimensões que são objeto da autoavaliação a maioria dos inquiridos (84,6%) consideram que as áreas/dimensões do processo de autoavaliação resultaram de um diagnóstico prévio e procuram responder aos problemas identificados pela escola.

Os professores (80,0%) também entendem que as áreas/dimensões da autoavaliação da escola refletem os objetivos e as prioridades definidas no Projeto Educativo da Escola e no Projeto Curricular de Escola. O que mostra que os inquiridos consideram que a autoavaliação se preocupa em identificar e responder aos problemas e prioridades do PEE no sentido da melhoria.

É importante explorar de que modo as áreas e dimensões da autoavaliação permitem responder ao PEE e ao PCE. Como é que a escola monitoriza e avalia os objetivos e as prioridades do PEE, de modo a verificarmos o que os professores entendem por “refletem os objetivos e as prioridades do PEE”, e se entendem que a autoavaliação deve refletir os problemas e as prioridades do PEE, pois este é no discurso narrativo o documento orientador da escola, podendo não se verificar qualquer reflexo do PEE ao nível da atividade técnica de autoavaliação da escola.

A verificar-se esta situação significa que a autoavaliação refletir o PEE é assumido pelos professores como um mito racional e que os professores entendem que a legitimidade da escola depende do isomorfismo com o

prescrito pelo PEE enquanto documento orientador institucional, ou seja se o PEE é importante basta fazer a autoavaliação em conformidade com este documento orientador pelo que a autoavaliação passa a ter um valor de ritual, de cerimónia

Os professores (53,8%) mostram também concordar que as áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram determinados pelo quadro de referência da Avaliação Externa. Todavia os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” (10 inquiridos) remetem-nos para a exploração desta questão, pois a verificar-se a concordância com as mesmas estaríamos perante um isomorfismo mimético em que as práticas de avaliação da escola são introduzidas nas suas estruturas formais como “mitos racionalizados” o que permite à escola garantir a conformidade com o meio institucional e conseqüentemente a sua legitimidade. As áreas/dimensões do processo de autoavaliação ao serem determinadas pelo quadro de referência da Avaliação Externa significa que os atores as consideram a melhor forma de fazer as coisas, pois como foram legitimadas externamente, assumem o estatuto de necessárias e imprescindíveis. Deste modo a escola mostra a sua conformidade com o meio institucional.

É importante explorar se a escola entende as áreas /dimensões da autoavaliação como fatos objetivos, determinados externamente e entendidos como a melhor forma de fazer as coisas, ou se as áreas/dimensões resultam de um diagnóstico prévio e procuram responder aos problemas identificados pela escola, sendo que a autoavaliação irá permitir avaliar o seu desempenho e encontrar estratégias de resolução dos problemas.

Os inquiridos mostram discordar (57,7) que as áreas/dimensões do processo de autoavaliação foram copiados/adaptados de outras escolas. O que poderá evidenciar a que autoavaliação resulta da iniciativa da própria escola. Face ao nº de respostas “sem opinião” (10 inquiridos) é importante explorar esta questão.

O processo de autoavaliação da escola decorreu nos anos letivos de 2007/2008 e 2008/2009 e teve em conta as seguintes áreas: “Contexto e caracterização da escola”; “Projeto Educativo”; “Organização e gestão da escola”; “Ensino e Aprendizagem”; “Ligação à comunidade”; “Clima e Ambiente Educativo”; “Resultados Escolares”

## **Categoria: Conceções sobre os resultados da autoavaliação da escola**

### **Subcategoria: Os resultados do Relatório da autoavaliação**

<b>15-Que opiniões têm os atores relativamente aos resultados da autoavaliação</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
ll. Os resultados da autoavaliação identificam de forma clara os pontos fortes e pontos fracos da escola.	11,5 %	65,4 %	7,7 %	3,8 %	11,5 %	0%
mm. Os resultados apresentados no relatório final de autoavaliação correspondem à realidade da escola.	0%	64,0 %	12,0 %	4,0 %	20,0 %	3,8 %
nn. A generalidade dos professores não conhece o relatório final de autoavaliação pois este foi apenas apresentado à Direção.	0%	7,7 %	57,7 %	15,4 %	19,2 %	0%
<b>Inferências</b>						

Quanto aos resultados da autoavaliação a maioria dos inquiridos (76,9%) consideram que os resultados da autoavaliação identificam de forma clara os pontos fortes e pontos fracos da escola

Os professores (64,0%) também entendem que o relatório final de autoavaliação corresponde à realidade da escola. O que mostra que os inquiridos conhecem os resultados da autoavaliação e consideram que este traduz a imagem da escola. O valor obtido nas respostas “sem opinião“ (5 inquiridos) diz respeito a docentes que no ano do último relatório da autoavaliação não se encontravam na escola

Os inquiridos mostram discordar (73,1) que a generalidade dos professores não conhece o relatório final de autoavaliação pois este foi apenas apresentado à Direção. As respostas dos inquiridos evidenciam que os resultados da autoavaliação são conhecidos da generalidade dos professores.

Em 2007/2008 foram publicados quatro relatórios de avaliação interna relativos a outras tantas áreas da organização: resultados escolares, projeto educativo, organização e gestão e ensino e aprendizagem. Em 2008/2009 a equipa de autoavaliação elaborou um relatório síntese final da avaliação interna e externa da escola no período de 2007/2009, este relatório identifica os pontos fortes e os pontos fracos da escola face à avaliação interna e externa e apresenta uma análise sowl.

Nos anos letivos posteriores a 2008/2009 (após a AEE) o coordenador da equipa de autoavaliação saiu da escola e os trabalhos da equipa ficaram parados, simultaneamente a esta situação deu-se uma mudança de direção da escola. Explorar os motivos que levaram a equipa a não dar continuidade ao seu trabalho.

### Subcategoria: Os modos de utilização dos resultados da autoavaliação

<b>16-Utilização dos resultados da autoavaliação na elaboração de planos de ação</b>	Dos 26 participantes, 24 participantes (92,3%) consideram que a escola tem utilizado os resultados da autoavaliação na elaboração de planos de ação que lhe permitam superar os pontos fracos; e 2 (7,7%) consideram que não (Moda= Sim (92,3%)).
<b>Inferências</b>	
Em 2008/2009 a escola face aos resultados da autoavaliação procedeu à elaboração do “plano de escola” tendo priorizado três áreas de intervenção, concretamente: “Sucesso escolar e educativo dos alunos”; “Desenvolvimento de metodologias adequadas às competências curriculares”; “Articulação/ comunicação entre órgãos, estruturas, comunidade educativa e mundo do trabalho”.	
Explorar que processos de monitorização e de avaliação foram desenvolvidos pela escola no sentido de verificar as melhorias previstas no seu plano de escola.	

### Subcategoria: Os modos de utilização dos resultados da autoavaliação

<b>17-De que modo a a escola tem procedido à elaboração, implementação e avaliação de planos de ação para a melhoria.</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
ee. As prioridades da melhoria são coerentes com os objetivos e as finalidades do Projeto Educativo do Projeto Curricular da Escola.	29,2 %	70,8 %	0%	0%	0%	0%
ff. Existe uma desarticulação entre os resultados obtidos pela autoavaliação e os planos de ação para a melhoria.	0%	0%	79,2 %	16,7 %	4,2 %	0%
gg. As prioridades definidas para a melhoria estão centradas sobretudo nos resultados escolares.	8,3 %	54,2 %	29,2 %	4,2 %	4,27 %	0%
hh. As prioridades definidas para a melhoria respondem apenas às recomendações da Avaliação Externa das Escolas.	0%	4,2 %	75,0 %	12,5 %	8,3 %	0%
ii. A decisão sobre as prioridades da melhoria foi tomada exclusivamente pela Direção e pela equipa de autoavaliação.	0%	8,7 %	60,9 %	21,7 %	8,7 %	3,8 %
jj. A equipa de autoavaliação lidera o processo e desenvolve dinâmicas de envolvimento dos docentes na planificação, implementação e avaliação das ações de melhoria.	0%	54,2 %	25,0 %	4,2 %	16,7 %	0%
kk. A generalidade dos docentes acredita que as ações de melhoria definidas pela escola servem apenas para se mostrar que está em conformidade.	0%	25,0 %	50,0 %	12,5 %	12,5 %	0%
ll. A monitorização e avaliação dos planos de ação para a melhoria têm permitido à escola reformular as estratégias de atuação.	8,7 %	69,6 %	17,4 %	0%	4,3 %	0%
mm. Os atores educativos são regularmente informados acerca dos resultados dos planos de ação desenvolvidos.	18,2 %	54,5 %	18,2 %	0%	9,1 %	7,7 %
nn. Na escola a divulgação dos resultados dos planos de ação para a melhoria gerou o desenvolvimento de momentos de debate, partilha e reflexão entre todos os professores.	4,3 %	56,5 %	26,1 %	4,3 %	8,7 %	3,8 %
<b>Inferências</b>						
Quanto ao modo como a escola tem utilizado os resultados da autoavaliação, dos 24 professores que responderam sim, a maioria dos inquiridos (100%) consideram que as prioridades da melhoria são coerentes com os objetivos e as finalidades do Projeto Educativo do Projeto Curricular da Escola (dado que 70,8 % concordam e 29,2% concordam totalmente). Os professores (78,3%) também entendem que a monitorização e avaliação dos planos de ação para a melhoria têm permitido à escola reformular as estratégias de atuação.						
Na opinião do inquiridos (72,7%) os atores educativos são regularmente informados acerca dos resultados dos planos de ação desenvolvidos (54,5% concordo e 18,2% concordo totalmente).						
Os professores (60,8%) também entendem que a divulgação dos resultados dos planos de ação para a melhoria gerou o desenvolvimento de momentos de debate, partilha e reflexão entre todos os professores.						
Na opinião do inquiridos (62,5%) as prioridades definidas para a melhoria estão centradas sobretudo nos						

resultados escolares.

Os professores (54,2%) também entendem que a equipa de autoavaliação lidera o processo e desenvolve dinâmicas de envolvimento dos docentes na planificação, implementação e avaliação das ações de melhoria.

Os inquiridos mostram discordar (95,9%) que exista uma desarticulação entre os resultados obtidos pela autoavaliação e os planos de ação para a melhoria, dado que 79,2% discordam e 16,7% discordam totalmente. Os professores (87,5%) discordam também que as prioridades definidas para a melhoria respondem apenas às recomendações da Avaliação Externa das Escolas.

Os professores (82,6%) também discordam que a decisão sobre as prioridades da melhoria foi tomada exclusivamente pela Direção e pela equipa de autoavaliação.

Os professores (62,5%) discordam ainda que a generalidade dos docentes acredita que as ações de melhoria definidas pela escola servem apenas para se mostrar que está em conformidade.

As respostas a dos inquiridos necessitam de ser exploradas, pois em 2008/2009 a escola procedeu à elaboração do “plano de escola” tendo priorizado três áreas de intervenção, concretamente: “Sucesso escolar e educativo dos alunos”; “Desenvolvimento de metodologias adequadas às competências curriculares”; “Articulação/comunicação entre órgãos, estruturas, comunidade educativa e mundo do trabalho”. Pelo que é necessário explorar que processos de monitorização do plano de escola foram desenvolvidos, sendo também importante explorar: (1) de que modo as estratégias desenvolvidas em cada uma das áreas contribuíram para a consecução das metas definidas no plano de escola e de que modo o plano se reflete no PEE; (2) de que modo as estratégias desenvolvidas contribuíram para a melhoria das práticas pedagógicas; (3) que processos de reflexão sobre as práticas e sobre os resultados alcançados foram desenvolvidos.

É também explorar se face aos pontos fortes e os pontos fracos da escola apresentados no relatório síntese final da avaliação interna e externa da escola, elaborado em 2008/2009 pela equipa de autoavaliação, a escola procedeu à elaboração de planos de ação com vista a superar os pontos fracos.

É importante explorar se os professores entendem a autoavaliação da escola e a elaboração de planos de ação para a melhoria como uma atividade que é assumida como natural no funcionamento da organização escolar, tal como o são outras atividades que pertencem ao domínio da atividade da escola, no sentido de verificarmos se a autoavaliação tem sido um acontecimento pontual ou se tende a institucionalizar-se tornando-se natural ao funcionamento da escola. Os dados obtidos mostram-nos que os professores valorizam a autoavaliação como instrumento de melhoria, mas a interrupção a que o processo de autoavaliação esteve sujeito, com a ausência do coordenador da equipa leva-nos a concluir que apenas é importante ao nível da narrativa dos professores.

## **Categoria: Conceções sobre as limitações à concretização da autoavaliação e à elaboração/implementação de planos de melhoria**

### **Subcategoria: Limitações à concretização da autoavaliação**

<b>18. Os fatores que têm impedido ou dificultado o desenvolvimento pelas escolas de práticas de autoavaliação que sejam organizadas e que se desenvolvam de uma forma contínua e regular</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
y. A ausência de recursos humanos com conhecimentos e competências no domínio da autoavaliação.	3,8%	50,0 %	26,9 %	3,8%	15,4 %	0%
z. A inexistência de tempos comuns nos horários dos professores da equipa de autoavaliação de modo a terem disponibilidade para os trabalhos de autoavaliação.	4,0%	36,0 %	28,0 %	8,0%	24,0 %	3,8%
aa. O não reconhecimento pelos diferentes órgãos e estruturas da escola da autoavaliação como instrumento de melhoria da escola.	0%	16,0 %	48,0 %	12,0 %	24,0 %	3,8%
bb. A convicção de que a autoavaliação é útil sobretudo para dar resposta às exigências da Administração Central.	3,8%	23,1 %	46,2 %	7,7%	19,2 %	0%

cc. A ausência de dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, concretamente os professores, no processo de autoavaliação.	0%	57,7%	15,4%	7,7%	19,2%	0%
dd. A lógica burocrática e de prestação de contas que domina as formas de trabalho entre os professores nos órgãos e estruturas da escola.	0%	52,0%	28,0%	4,0%	16,0%	3,8%
ee. A falta de autonomia das escolas para tomarem decisões relativamente à implementação de algumas medidas necessárias à melhoria.	8,0%	48,0%	16,0%	8,0%	20,0%	3,8%
ff. A inexistência de assessorias externas (ou de um “amigo crítico”) que em conjunto com os professores façam a mediação entre o conhecimento e as necessidades de (in)formação.	8,0%	32,0%	24,0%	8,0%	28,0%	3,8%

#### Inferências

Quanto aos fatores que têm impedido ou dificultado o desenvolvimento de práticas organizadas, contínuas e regulares de autoavaliação pelas escolas a maioria dos inquiridos (57,7%) concordam com a ausência de dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, concretamente os professores, no processo de autoavaliação.

Os professores (56,0%) também entendem que a falta de autonomia das escolas para tomarem decisões relativamente à implementação de algumas medidas necessárias à melhoria é um fator impeditivo.

Os professores (53,8%) apontam também a ausência de recursos humanos com conhecimentos e competências no domínio da autoavaliação.

Na opinião do inquiridos (52,0%) outros dos fatores impeditivos é a lógica burocrática e de prestação de contas que domina as formas de trabalho entre os professores nos órgãos e estruturas da escola.

É importante explorar os motivos pelos quais não se verificam dinâmicas de comprometimento dos elementos da comunidade educativa, concretamente os professores, no processo de autoavaliação. As respostas obtidas às duas afirmações (falta de autonomia e lógica burocrática do trabalho docente) poderão ser fatores explicativos. Todavia é necessário verificar se as dinâmicas que se desenvolveram, nos anos de 2007 a 2009, de envolvimento dos professores no processo de autoavaliação não foram consequência da pressão do meio (AEE) e da conformidade normativa. Se a escola nos anos de 2007 a 2009 procurou desenvolver o seu processo de autoavaliação numa perspetiva de avaliação para a melhoria, após o processo de Avaliação Externa verificou-se uma estagnação do processo de autoavaliação. O que nos poderá conduzir à interpretação de que o processo de autoavaliação desenvolvido poderá não ter tido como objetivo obter informação para apoiar a tomada de decisão, mas apenas reunir informação de forma a justificar a tomada de decisão como a mais correta.

Face aos valores obtidos na concordância a estas questões é necessário explorar se existem outros fatores impeditivos ao desenvolvimento pela escola de práticas de autoavaliação organizadas, contínuas e regulares que sejam considerados pelos professores como mais importantes.

Os inquiridos mostram discordar (60,0%) que o não reconhecimento pelos diferentes órgãos e estruturas da escola da autoavaliação como instrumento de melhoria da escola seja um fator impeditivo, dado que 48,0% discordam e 12,0% discordam totalmente. O que evidencia a importância atribuída pelos diferentes órgãos e estruturas à autoavaliação, todavia o reconhecimento da autoavaliação como instrumento de melhoria pode ter sido assumido pelos diferentes órgãos e estruturas da escola como um “mito racional”. De notar que 24% dos inquiridos mostra-se “sem opinião”.

Os professores (60%) discordam também que a convicção de que a autoavaliação é útil sobretudo para dar resposta às exigências da Administração Central seja fato impeditivo.

-Quanto às afirmações:

- A inexistência de tempos comuns nos horários dos professores da equipa de autoavaliação de modo a terem disponibilidade para os trabalhos de autoavaliação;

- A inexistência de assessorias externas (ou de um “amigo crítico”) que em conjunto com os professores façam a mediação entre o conhecimento e as necessidades de (in)formação.

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade dos respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração destas questões.

**Subcategoria: Limitações à elaboração/implementação de planos de melhoria**

<b>19. As razões que têm contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e a realização de ações de melhoria</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
bb. Os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a melhoria.	23,1 %	65,4 %	3,8 %	0%	7,7 %	0%
cc. O processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo.	0%	42,3 %	42,3 %	3,8 %	11,5 %	0%
dd. A falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria.	7,7 %	46,2 %	26,9 %	7,7 %	11,5 %	0%
ee. A Direção da escola e as lideranças intermédias têm tido outras prioridades.	0%	38,5 %	38,5 %	0%	23,1 %	0%
ff. A necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola.	0%	26,9 %	42,3 %	11,5 %	19,2 %	0%
gg. O relatório de autoavaliação não identifica de forma clara as áreas de melhoria.	3,8 %	3,8 %	61,5 %	15,4 %	15,4 %	0%
hh. A existência de grupos de interesse no interior das estruturas da escola que têm limitado a discussão sobre as prioridades de melhoria e as ações a implementar.	3,8 %	15,4 %	46,2 %	11,5 %	23,1 %	0%
ii. O processo de autoavaliação tem sido assumido sobretudo como uma exigência burocrática de prestação de contas.	0%	30,8 %	38,5 %	19,2 %	11,5 %	0%
jj. A ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das ações de melhoria.	4,0 %	32,0 %	28,0 %	4,0 %	32,0 %	3,8 %

**Inferências**

Quanto aos fatores que têm contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação para a melhoria a maioria dos inquiridos (88,5%) consideram que os órgãos e estruturas da escola estão condicionados por tarefas burocráticas que acabam por limitar o tempo dos professores necessário à planificação de ações para a melhoria (dado que 65,4 % concordam e 23,1% concordam totalmente).

Os professores (53,9%) também entendem que a falta de autonomia por parte da escola para a tomada de decisão sobre as ações necessárias à melhoria é um fator impeditivo das dinâmicas necessárias à melhoria.

Os inquiridos mostram discordar (76,9) que o relatório de autoavaliação não identifica de forma clara as áreas de melhoria tenha contribuído para que as escolas não desenvolvam dinâmicas que permitam a planificação e realização de planos de ação para a melhoria, dado que 61,5% discordam e 15,4% discordam totalmente.

Os professores (57,7%) discordam também que a existência de grupos de interesse no interior das estruturas da escola tenha limitado a discussão sobre as prioridades de melhoria e as ações a implementar; discordam ainda com a afirmação de que o processo de autoavaliação tem sido assumido sobretudo como uma exigência burocrática de prestação de conta. A discordância relativamente a esta última afirmação é coerente com as resposta dos professores quanto aos fatores impeditivos de práticas organizadas contínuas e regulares de autoavaliação, em que 53,9% dos professores discordam da afirmação de que a convicção de que a autoavaliação é útil sobretudo para dar resposta às exigências da Administração Central seja fator impeditivo da autoavaliação. O que parece evidenciar que os professores consideram a autoavaliação como uma prática necessária à melhoria da escola e não como um instrumento para prestação de contas.

Quanto às afirmações: - o processo de autoavaliação tem sido entendido pelos professores como um mero cumprimento normativo; - a Direção da escola e as lideranças intermédias têm tido outras prioridades; - a necessidade de mudança não tem sido reconhecida pelos diferentes órgãos e estruturas da escola; - a ausência de um “amigo crítico” (ou outros agentes externos) que auxilie a escola na planificação, realização e monitorização das ações de melhoria.. Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” “concordo”, e “discordo” remetemos para a exploração destas questões.

As respostas dos inquiridos evidenciam que na escola a autoavaliação é entendida como um processo necessário

à melhoria do desempenho da escola, todavia o fato da escola não ter continuado a desenvolver de modo natural e regular práticas de autoavaliação mostra alguma desconexão entre o discurso narrativo dos professores na respostas a estas questões e as suas ações, o que parece evidenciar que a escola interiorizou que a autoavaliação é importante para o seu desempenho, só que na prática existe uma desarticulação entre a intenção e a ação. As respostas da escola ao processo de autoavaliação remetem-nos para uma situação de hipocrisia organizada, em que face às pressões, às exigências e às normas do ambiente institucional, às quais a escola tem de responder favoravelmente de modo a manter a sua legitimidade, a resposta institucional pauta-se por uma desarticulação entre o discurso, a decisão e a ação.

### **Categoria: Concepções sobre a importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

#### **Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

<b>30- A Avaliação Externa das Escolas (AEE) desenvolvida pela IGE, desde 2007, é um processo que .....</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não Responde</b>
hh. Permite à administração central ter um conhecimento real do sistema educativo.	3,8%	50,0 %	34,6 %	3,8%	7,7%	0%
ii. Permite à administração central comparar as escolas.	3,8%	65,4 %	23,1 %	0%	7,7%	0%
jj. Permite a melhoria do funcionamento das escolas.	3,8%	53,8 %	23,1 %	3,8%	15,4 %	0%
kk. Permite à comunidade local comparar as escolas.	3,8%	53,8 %	19,2 %	7,7%	15,4 %	0%
ll. Permite aumentar a confiança dos pais na escola.	0%	42,3 %	26,9 %	3,8%	26,9 %	0%
mm. Consome recursos e produz poucos resultados.	4,0%	24,0 %	48,0 %	8,0%	16,0 %	3,8%
nn. Induz as escolas a desenvolverem processos de autoavaliação.	3,8%	80,8 %	11,5 %	0%	3,8%	0%
oo. Ajuda as escolas na melhoria das práticas.	8,0%	64,0 %	24,0 %	0%	4,0%	3,8%
pp. Promove a reflexão entre os atores educativos.	7,7%	69,2 %	19,2 %	0%	3,8%	0%
qq. Fomenta a concorrência entre as escolas.	0%	38,5 %	38,5 %	3,8%	19,2 %	0%
rr. Permite melhorar os resultados dos alunos.	4,0%	36,0 %	28,0 %	8,0%	24,0 %	3,8%
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à finalidade da Avaliação Externa da Escola a maioria dos inquiridos (84,6%) consideram que a Avaliação Externa da Escola é um processo que induz as escolas a desenvolverem processos de autoavaliação (dado que 80,8 % concordam e 3,8% concordam totalmente).</p> <p>Os professores (76,9%) também entendem Avaliação Externa da Escola é um processo que promove a reflexão entre os atores educativos e (72%) dos professores entendem que a AEE ajuda as escolas na melhoria das práticas.</p> <p>Constatamos assim que os professores consideram a AEE como um processo que permite a melhoria da escola e entendem que a AEE induz as escolas a desenvolverem processos de autoavaliação. O que nos poderá conduzir a duas interpretações: (1) que os professores entendem que a AEE é um processo que tem induzido as escolas a decidir sobre o seu processo de autoavaliação e a refletir sobre as práticas no sentido da melhoria do desempenho ou (2) que os professores entendem que AEE induz as escolas a desenvolver processos de autoavaliação através de um processo mimético, no sentido da conformidade categórica de modo a responder a pressão do meio institucional. A confirmar-se esta última situação, a pressão da IGE como agente de institucionalização tem como consequência que algumas crenças sobre a autoavaliação podem ter</p>						

sido integradas na cultura organizacional como construções sociais e as práticas de autoavaliação podem ter sido integradas na estrutura organizacional da escola por terem sido assumidas como a forma correta de fazer as coisas, transformando-se em rituais legitimadores da organização escolar.

Os professores (69,2%) entendem ainda que a Avaliação Externa da Escola é também um processo que permite à administração central comparar as escolas e na opinião do inquiridos (57,6%) a Avaliação Externa da Escola é também um processo que permite a melhoria do funcionamento das escolas e que permite à comunidade local comparar as escolas, o que traduz a percepção da AEE como uma perspectiva de avaliação para o mercado.

Ainda na opinião do inquiridos (53,8%) a Avaliação Externa da Escola é também um processo que permite à administração central ter um conhecimento real do sistema educativo

Os inquiridos mostram discordar (56,0%) que a Avaliação Externa da Escola seja um processo que consome recursos e produz poucos resultados.

Quanto às afirmações: - permite aumentar a confiança dos pais na escola;

- fomenta a concorrência entre as escolas;

- permite melhorar os resultados dos alunos..

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade das respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração destas questões, pois a concordância com as mesmas poderá remeter-nos para uma perspectiva da AEE como uma avaliação para o mercado e de uma avaliação para a eficácia, no sentido da melhoria dos resultados escolares.

#### Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

<b>26- A escola deve dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE</b>	Dos 26 participantes: 26 participantes (100%) consideram a escola deve dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE.
<b>Inferências</b>	
Será necessário explorar as razões pelas quais os professores entendem que a escola deve dar resposta ao pontos fracos apontados pela AEE, nomeadamente se: (1) a escola deve dar resposta de modo a resolver os problemas apontados – questionando que respostas deu a escola?; (2) sendo a IGE um agente do meio institucional, o programa de AEE poderá ser entendido pelo professores como um “mito racional” ao qual a escola, em conformidade com o meio institucional, deve dar resposta de modo a garantir a sua legitimidade e sobrevivência. O programa de AEE e a necessidade de resposta pela escola a esse programa resultam da construção social que os professores integraram na sua cultura, face ao papel da IGE, enquanto agente do meio institucional.	

#### Subcategoria: Importância da Avaliação Externa das Escolas (AEE)

27- Quais as razões que devem levar a escola a dar resposta às apreciações e aos pontos fracos que constam do relatório de AEE		
1ª	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	56,0%
	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	24,0%
	A escola poderá melhorar o desempenho dos professores	8,0%
	Na próxima avaliação externa a escola terá a possibilidade de ter uma melhor avaliação	8,0%
	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais.	4,0%
	A escola poderá melhorar o desempenho dos professores.	34,6%
	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais.	23,1%



2ª	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	19,2%
	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	19,2%
	Na próxima avaliação externa a escola terá a possibilidade de ter uma melhor avaliação.	3,8%
3ª	A escola poderá melhorar os seus procedimentos organizacionais.	26,9%
	A escola poderá melhorar o desempenho dos professores.	19,2%
	A escola poderá melhorar as suas práticas a nível da sala de aula.	19,2%
	Na próxima avaliação externa a escola terá a possibilidade de ter uma melhor avaliação	19,2%
	A escola poderá melhorar as aprendizagens dos alunos.	11,5%
	A escola poderá melhorar a sua imagem junto da comunidade local.	3,8%
<b>Inferências</b>		
<p>Quanto aos motivos pelos quais a escola deve dar resposta os inquiridos apontam em primeiro lugar para a melhoria das aprendizagens dos alunos (56%); como segunda prioridade destacam a melhoria do desempenho dos professores (34,6) e por último a melhoria dos procedimentos organizacionais (26,9%).</p> <p>1ª razão-(Moda= “melhorar as aprendizagens dos alunos” (56%)).  2ª razão(Moda= “melhorar o desempenho dos professores” (34,6%)).  3ª razão Moda= “melhorar os seus procedimentos organizacionais” (26,9%)).</p>		

**Categoria: Concepções sobre o desenvolvimento do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

**Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

<b>20- Participação direta no processo de AEE</b>	Dos 26 inquiridos, 21 participantes (80,8%) participaram diretamente no processo de AEE e 5 (19,2%) não participaram
<b>Inferências</b>	
<p>Nos critérios de constituição da nossa amostra procurámos por um lado inquirir professores que atualmente desempenham cargos nos órgãos e estruturas da escola, e que face às suas responsabilidades poderão ter tido um maior envolvimento na tomada de decisão acerca dos processos de avaliação interna e externa da escola. Por outro lado procurámos também inquirir os professores que tivessem um maior conhecimento do processo de avaliação externa, pelo que na constituição da amostra se teve em conta os professores que participaram de forma direta nesse processo.</p>	

**Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas**

<b>21-Condição de participação no processo de AEE</b>	<b>Nº elementos</b>
Sessão de apresentação da Escola pela Direção	0
Entrevistado como elemento da equipa de autoavaliação	3
Painel com docentes.	5

Painel com coordenadores de Departamento e de outras estruturas de coordenação e supervisão pedagógica	4
Painel com o Conselho Geral.	4
Painel com a Direção	
Painel com Diretores de Turma e respetivos Coordenadores.	4
<b>Inferências</b>	

**Subcategoria: Envolvimento dos atores no processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

<b>22- Modo como decorreu o processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) na sua escola</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não responde</b>
ee. A decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola.	8,0 %	48,0 %	16,0 %	4,0 %	24,0 %	3,8 %
ff. Os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE.	7,7 %	61,5 %	15,4 %	0,0 %	15,4 %	0,0 %
gg. Na escola o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis.	7,7 %	34,6 %	23,1 %	3,8 %	30,8 %	6,7 %
hh. A elaboração do documento de apresentação da escola a entregar previamente á equipa da AEE constituiu uma oportunidade de diálogo e reflexão entre os atores educativos.	0,0 %	38,5 %	15,4 %	0,0 %	46,2 %	
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto ao envolvimento dos atores, nomeadamente dos professores, no processo de AEE a maioria dos inquiridos (69,2%) consideram que os diferentes atores educativos foram informados relativamente aos objetivos e procedimentos da AEE (dado que 61,5 % concordam e 7,7% concordam totalmente). Os professores (56,0%) também entendem que a decisão da participação da escola no processo de AEE foi discutida nos diferentes órgãos de direção e gestão e nas estruturas de orientação e supervisão pedagógica da escola. O que mostra que os inquiridos consideram que foram envolvidos no processo de participação da escola na AEE.</p> <p>Quanto às afirmações: - permite aumentar a confiança dos pais na escola;  - o envolvimento dos atores educativos na AEE restringiu-se aos elementos participantes nos diversos painéis;  - a elaboração do documento de apresentação da escola a entregar previamente á equipa da AEE constituiu uma oportunidade de diálogo e reflexão entre os atores educativo.</p> <p>Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e os valores das respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração destas questões, pois apesar dos inquiridos considerarem que foram envolvidos no processo de participação da escola na AEE, é importante averiguar se esse envolvimento se restringiu aos elementos participantes nos painéis. O que nos remete para a exploração das seguintes questões: (1) Como foi decidida a participação da escola na AEE? Por iniciativa própria ou a convite da IGE? (2) Como foram selecionados os elementos envolvidos nos diversos painéis? Que processos de discussão se desenvolveram nos diversos órgãos e estruturas?</p>						

### Subcategoria: Visita da equipa de Avaliação Externa

22- Modo como decorreu o processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) na sua escola.	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
ii. A participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola.	7,7 %	26,9 %	26,9 %	7,7 %	30,8 %	0%
jj. A realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores educativos.	11,5 %	53,8 %	7,7 %	0%	26,9 %	0%
kk. Os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola.	0%	11,5 %	42,3 %	23,1 %	23,1 %	0%
ll. Nos diversos painéis alguns professores alteraram o seu comportamento habitual de modo a dar uma boa imagem de si, enquanto profissionais.	0%	15,4 %	30,8 %	15,4 %	38,5 %	0%
mm. O tempo para realização da visita da equipa de avaliação externa foi suficiente para a identificação e constatação dos pontos fortes e fracos da escola.	0%	38,5 %	23,1 %	3,8 %	34,6 %	0%
nn. Os domínios/fatores que foram objeto de avaliação pelo programa de AEE permitiram conhecer os processos de trabalho realizados pela escola e os resultados obtidos.	0%	42,3 %	26,9 %	0%	30,8 %	0%
Inferências						
<p>Quanto à visita da equipa da AEE a maioria dos inquiridos (65,3%) consideram que a realização das entrevistas em painel constituiu-se como uma oportunidade de diálogo, justificação e argumentação entre a equipa externa de avaliação e os atores educativos (dado que 53,8 % concordam e 11,5% concordam totalmente).</p> <p>Os professores (65,4%) discordam da afirmação de que os participantes nos diversos painéis foram obrigados pela equipa externa de avaliação a prestar contas sobre o seu trabalho e os seus resultados com o objetivo do controlo sobre a escola.</p> <p>Quanto às afirmações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-a participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola;</li> <li>-nos diversos painéis alguns professores alteraram o seu comportamento habitual de modo a dar uma boa imagem de si, enquanto profissionais;</li> <li>- o tempo para realização da visita da equipa de avaliação externa foi suficiente para a identificação e constatação dos pontos fortes e fracos da escola;</li> <li>-os domínios/fatores que foram objeto de avaliação pelo programa de AEE permitiram conhecer os processos de trabalho realizados pela escola e os resultados obtidos.</li> </ul> <p>Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e a proximidade das respostas “concordo”, “discordo” e “discordo totalmente” remetem-nos para a exploração desta questão.</p> <p>As respostas dos inquiridos no que se refere à atuação da equipa da AEE mostram-nos uma perceção da atuação da equipa com uma atitude formativa.</p> <p>No entanto será importante explorar se também se verifica por parte dos professores uma perceção da atuação da equipa como verificadora da conformidade legal e normativa, numa perspetiva de prestação de contas – o que poderá resultar da construção social que os professores integraram na sua cultura relativamente ao papel da IGE em que a função inspetiva foi integrada como um mito racional. Pois a resposta à afirmação “a participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola” não nos permite concluir se os professores entendem a intervenção da IGE como uma atividade inspetiva.</p> <p>É também necessário explorar a perceção dos professores relativamente ao fato de alguns professores participantes nos painéis terem alterado o seu comportamento habitual de modo a dar uma boa imagem de si, enquanto profissionais. Pois a discordância desta afirmação justifica a <i>lógica da confiança e da boa fé</i> associada ao profissionalismo docente, porquanto de acordo com este posicionamento os professores agem com profissionalismo independentemente de estarem a ser avaliados ou não.</p>						

Também a resposta à afirmação “a participação da escola no programa de AEE foi entendida pelos participantes nos diversos painéis como uma atividade inspetiva pelo que procuraram dar uma boa imagem da escola” necessita de ser explorada, pois a sua discordância também se justifica pela *lógica da confiança e da boa fé* no desempenho da organização, pelo que os professores rejeitam que perante a pressão inspetiva tenham de dar uma boa imagem da escola, pois entendem que a escola já funciona como deve ser. A rejeição destas duas afirmações justifica-se pelo colocarem em causa, perante a ameaça da AEE, o profissionalismo docente e a legitimidade organizacional.

### **Categoria: Concepções sobre os resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

#### **Subcategoria: Apropriação pelos atores educativos dos resultados da AEE**

<b>23- Conhecimento do conteúdo do relatório de AEE da escola</b>	Dos 26 participantes, 20 participantes (76,9%) respondem conhecer o conteúdo do relatório de AEE da escola, 6 participantes (23,1%) respondem não conhecer (Moda= Sim (76,9%)).
<b>Inferências</b>	

#### **Subcategoria: Apropriação pelos atores educativos dos resultados AEE**

<b>24- Órgãos ou estruturas da escola onde teve a possibilidade de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de AEE</b>	Dos 20 participantes que responderam Sim à questão anterior , ) referem ter tido possibilidade nos “Departamentos Curriculares” de participar na análise discussão e reflexão sobre os resultados e as apreciações que constam no Relatório de AEE; ) no Conselho Pedagógico; ) no Conselho Geral; e ) nos Conselhos de Turma
<b>Inferências</b>	

#### **Subcategoria: Resultados da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

<b>25-Como avalia os resultados e as apreciações que constam no relatório da Avaliação Externa da sua escola</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não responde</b>
z. A escola reviu-se na imagem que o relatório apresentou dela.	0%	45,0 %	30,0 %	5,0 %	20,0 %	0%
aa. Os pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola.	5,0 %	80,0 %	10,0 %	0%	5%	0%
bb. Os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola.	0%	57,9 %	31,6 %	5,3 %	5,3 %	0%
cc. Se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes.	0%	30,0 %	10,0 %	0%	60,0 %	0%

dd. As apreciações feitas à escola nos diversos domínios tiveram impacto positivo na vida da escola.	0%	75,0 %	10,0 %	0%	15,0 %	0%
ee. A identificação dos pontos fortes e fracos permitiu-lhe construir um plano de ação conducente à melhoria do seu desempenho.	10,5 %	73,7 %	10,5 %	0%	5,3 %	3,8 %
ff. A escola valorizou as apreciações feitas no relatório.	16,7 %	77,8 %	0%	0%	5,6 %	7,7 %
gg. O relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal.	0%	5,0 %	80,0 %	5,0 %	10,0 %	0%
<b>Inferências</b>						
<p>Dos 20 inquiridos que responderam conhecer o relatório da AEE, a opinião dos professores no que se refere aos resultados e às apreciações que constam no relatório da AEE, a maioria dos professores (94,5%) consideram que a escola valorizou as apreciações feitas no relatório (dado que 77,8 % concordam e 16,7% concordam totalmente). Os professores (85,0%) também consideram que pontos fortes identificados no relatório correspondem à realidade da escola, sendo que 84,2% considera que a identificação dos pontos fortes e fracos permitiu-lhe construir um plano de ação conducente à melhoria do seu desempenho</p> <p>Os professores (75,0%) referem ainda que as apreciações feitas à escola nos diversos domínios tiveram impacto positivo na vida da escola. Os professores (57,9%) concordam ainda que os pontos fracos identificados no relatório correspondem à realidade da escola. O que parece evidenciar o valor instrumental do Relatório para o desenvolvimento de processos de mudança na escola (como preconizado pela IGE). As respostas dos inquiridos podem também indicar que o relatório se transforma também num instrumento de legitimação da organização escolar.</p> <p>Os inquiridos mostram discordar (85,0%) que o relatório apresenta uma linguagem burocrática e impessoal. Quanto às afirmações:</p> <p>-a escola reviu-se na imagem que o relatório apresentou dela;</p> <p>-se a equipa de avaliação externa tivesse sido outra os resultados teriam sido diferentes”;</p> <p>Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo”, “discordo” remetem-nos para a exploração desta questão, pois constatamos que a maioria dos professores se mostra satisfeita quanto aos pontos fortes identificados no relatório, mas a sua resposta não é conclusiva quanto à imagem que o relatório apresenta da escola, sendo que a concordância com os pontos fracos identificados no relatório é de apenas 57,9%.</p> <p>É importante explorar quais as mudanças preconizadas pela escola em consequência dos pontos fracos apresentados no relatório da AEE</p> <p>Explorar ainda a perceção dos professores relativamente aos pontos fracos apontados.</p>						

**Categoria: Conceções sobre a influência do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE) no processo de autoavaliação**

**Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) na conceção e implementação do processo de autoavaliação**

<b>28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não responde</b>
ee. A AEE criou níveis mais elevados de exigência em relação ao processo de autoavaliação da escola.	0%	48,0 %	28,0 %	0%	24,0 %	0%
ff. A AEE induziu a escola a desenvolver práticas de autoavaliação de modo mais regular.	0%	60,0 %	16,0 %	4,0 %	20,0 %	3,8 %
gg. A equipa de autoavaliação da escola passou a recolher e a produzir informação de uma forma mais organizada.	0%	28,0 %	24,0 %	8,0 %	40,0 %	3,8 %
hh. O processo de autoavaliação da escola passou a ser visto como um instrumento necessário para a planificação e implementação, de ações para a melhoria da escola.	8,0 %	44,0 %	8,0 %	8,0 %	32,0 %	3,8 %

ii. A AEE não teve qualquer influência sobre o modo como a escola tem desenvolvido o seu processo de autoavaliação	0%	12,5%	54,2%	4,2%	29,2%	0%
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à influência da AEE na concepção e implementação do processo de autoavaliação na escola, a maioria dos professores (60,0%) consideram que a AEE induziu a escola a desenvolver práticas de autoavaliação de modo mais regular. Os professores (52,0%) também consideram que o processo de autoavaliação da escola passou a ser visto como um instrumento necessário para a planificação e implementação, de ações para a melhoria da escola.</p> <p>Os inquiridos mostram discordar (58,4%) que a AEE não teve qualquer influência sobre o modo como a escola tem desenvolvido o seu processo de autoavaliação.</p> <p>Quanto às afirmações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a AEE criou níveis mais elevados de exigência em relação ao processo de autoavaliação da escola;</li> <li>- a equipa de autoavaliação da escola passou a recolher e a produzir informação de uma forma mais organizada.</li> </ul> <p>Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo”, “discordo” remetem-nos para a exploração destas questões. De referir que das nossas conversas com a diretora e o coordenador da equipa de autoavaliação, apenas no presente ano letivo a equipa está a projetar reiniciar os seus trabalhos.</p> <p>Constatamos assim que os professores consideram que a AEE induziu a escola a desenvolver práticas de autoavaliação de modo mais regular e que a autoavaliação passou a ser vista como um instrumento necessário para a planificação e implementação, de ações para a melhoria da escola. Mas que a AEE não teve qualquer influência sobre o modo como a escola tem desenvolvido o seu processo de autoavaliação.</p> <p>O que poderá significar que a autoavaliação pode ter sido integrada na organização escolar de acordo com duas lógicas: (1) porque os atores escolares assumiram que a autoavaliação contribui para a melhoria, podendo a <i>assunção</i> da melhoria resultar de uma construção social e por isso ter sido integrada como um mito racional pelos professores (2) como constituindo a resposta isomórfica às exigências do meio institucional, sendo por isso uma estratégia de sobrevivência organizacional pela via da conformidade com o prescrito pela IGE e com a ideia de que a escola terá mais qualidade se desenvolver processos de autoavaliação.</p> <p>Não podemos ignorar que os processos de avaliação que se verificam nas escolas são marcados por uma determinada conjuntura política e por um conjunto de mitos racionais provenientes do meio institucional (administração central e regional, organismos internacionais, IGE, pais, professores) que afetam as organizações escolas, na medida em que estas refletem a realidade socialmente construída (Meyer e Rowan, 1991).</p> <p>Nesta escola o processo de autoavaliação iniciou-se no ano de 2007/2008 e a partir do ano letivo de 2008/2009 (após a AEE) com a saída do coordenador da equipa de autoavaliação da escola os trabalhos da equipa ficaram parados, simultaneamente a esta situação deu-se uma mudança de direção da escola. Explorar os motivos que levaram a equipa a não dar continuidade ao seu trabalho.</p>						

**Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) na concepção do quadro de referência da autoavaliação**

28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
jj. A AEE veio ajudar a equipa a definir/clarificar quais as áreas/dimensões de autoavaliação da escola.	0%	48,0%	20,0%	0%	32,0%	3,8%
kk. Os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no processo de autoavaliação.	12,0%	44,0%	16,0%	4,0%	24,0%	0%
ll. A AEE veio incitar a escola a desenvolver o seu processo de autoavaliação na lógica do que é pedido pela avaliação externa e a não ter em conta os reais problemas da escola.	0%	8,0%	40,0%	16,0%	36,0%	0%
<b>Inferências</b>						

Quanto à influência da AEE na conceção do quadro de referência da autoavaliação na escola, a maioria dos professores (56,0%) consideram que face à AEE os resultados escolares passaram a ter uma maior centralidade no processo de autoavaliação. É importante explorar esta questão no sentido de verificar se os professores consideram que a autoavaliação é importante pois permite à escola analisar o seu desempenho em termos de resultados escolares, no sentido de uma maior eficácia;

Os inquiridos mostram discordar (56,0%) que a AEE veio incitar a escola a desenvolver o seu processo de autoavaliação na lógica do que é pedido pela avaliação externa e a não ter em conta os reais problemas da escola. O que poderá significar que os professores rejeitam que autoavaliação assuma uma perspectiva de uma avaliação para o relatório, numa lógica de conformidade normativa, mas assumem que esta deve ter em conta os problemas da escola, na perspectiva da avaliação para a melhoria. É necessário explorar se a melhoria não é assumida como um mito racional.

Quanto à afirmação “a AEE veio ajudar a equipa a definir/clarificar quais as áreas/dimensões de autoavaliação da escola”, os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração destas questões, pois o modelo de autoavaliação adotado pela escola, no seu quadro de referência deu enfoque às áreas do “Contexto e caracterização da escola”; “Projeto Educativo”; “Organização e gestão da escola”; “Ensino e Aprendizagem”; “Ligação à comunidade”; “Clima e Ambiente Educativo”; “Resultados Escolares” é importante verificar se a opção por estas áreas foi por influencia dos domínios do modelo de AEE.

### Subcategoria: Influência da Avaliação Externa das Escolas (AEE) na envolvimento dos atores no processo de autoavaliação

28- Modo como o programa de AEE veio influenciar o processo de autoavaliação da sua escola	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
mm. Os órgãos da escola (Conselho Pedagógico e Conselho Geral) e as estruturas da escola passaram a discutir e refletir de uma forma mais sistemática sobre os resultados da autoavaliação.	4,0 %	36,0 %	24,0 %	12,0 %	24,0 %	3,8 %
nn. As estruturas da escola (departamentos, conselhos de turma, conselhos de direção de turma...) passaram a envolver-se de forma mais ativa no processo de autoavaliação.	0%	44,0 %	24,0 %	12,0 %	20,0 %	3,8 %

#### Inferências

Quanto à influência da AEE no envolvimento dos professores no processo de autoavaliação, os valores assumidos pelas respostas às afirmações:

- os órgãos da escola (Conselho Pedagógico e Conselho Geral) e as estruturas da escola passaram a discutir e refletir de uma forma mais sistemática sobre os resultados da autoavaliação;

-as estruturas da escola (departamentos, conselhos de turma, conselhos de direção de turma...) passaram a envolver-se de forma mais ativa no processo de autoavaliação

Não nos permitem face aos valores obtidos nas respostas “sem opinião” e nas respostas “concordo” e “discordo” verificar a perceção dos professores quanto a um maior envolvimento dos órgãos e estruturas da escola no processo de autoavaliação. A informação de que o trabalho da equipa de autoavaliação se encontra parado desde 2009 remete-nos para a exploração destas questões.

A verificar-se a discordância desta afirmação não podemos concluir que a autoavaliação conduziu ao desenvolvimento organizacional da escola (no sentido da aprendizagem organizacional), mas que apenas se traduziu num ritual legitimador da organização, ou seja uma atividade desenvolvida por um grupo em resposta às indicações da IGE, independentemente dos seus resultados, constituindo o relatório da autoavaliação o seu resultado (situação que é reforçada pelo fato da escola não ter procedido até ao momento à elaboração de planos de ação que lhe permitam superar os pontos fracos apontados no relatório da AEE).

De notar que no relatório da AEE é apontada como uma oportunidade da escola: “ O envolvimento de todos os agentes educativos na consolidação do processo de autoavaliação e na definição de planos de ação, conducentes à melhoria do serviço prestado e dos resultados dos alunos.”

**Categoria: Concepções sobre as mudanças organizacionais e pedagógicas em consequência do processo de Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

**Subcategoria: Efeitos da Avaliação Externa das Escolas (AEE) nas práticas organizacionais**

<b>Qual a natureza das mudanças organizacionais resultantes do processo de AEE?</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Não responde</b>
qq. Os documentos orientadores da escola (Projeto Educativo, Projeto Curricular de Escola e Projetos Curriculares de Turma) foram alterados em função das apreciações constantes no relatório da AEE.	7,7 %	61,5 %	7,7 %	0%	23,1 %	0%
rr. A AEE contribuiu para o desenvolvimento de novas dinâmicas de trabalho colaborativo entre os professores.	0%	42,3 %	38,5 %	0%	19,2 %	0%
ss. A AEE induziu a escola a definir metas e indicadores que lhe permitem avaliar o seu trabalho.	3,8 %	65,4 %	11,5 %	0%	19,2 %	0%
tt. A escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola.	0%	36,0 %	36,0 %	4,0 %	24,0 %	3,8 %
uu. A Direção da escola passou a exercer uma vigilância mais autoritária sobre o trabalho dos professores com vista à obtenção de melhores resultados.	0%	7,7 %	53,8 %	11,5 %	26,9 %	0%
vv. A escola melhorou as suas políticas de distribuição do serviço docente.	0%	12,0 %	40,0 %	0%	48,0 %	3,8 %
ww. A AEE contribuiu para a promoção da imagem da escola junto da comunidade.	0%	15,4 %	46,2 %	3,8 %	34,6 %	0%
xx. A escola melhorou as suas políticas de constituição de turmas.	0%	12,0 %	44,0 %	0%	44,0 %	0%
<b>Inferências</b>						
<p>Quanto à natureza das mudanças organizacionais resultantes do processo de AEE, a maioria dos professores (69,2%) consideram que os documentos orientadores da escola (Projeto Educativo, Projeto Curricular de Escola e Projetos Curriculares de Turma) foram alterados em função das apreciações constantes no relatório da AEE e que a AEE induziu a escola a definir metas e indicadores que lhe permitem avaliar o seu trabalho. De notar que um dos pontos fracos apresentados pelo relatório da AEE é o “desfasamento do Projeto Educativo, enquanto documento orientador da ação educativa, face à realidade atual da escola”.</p> <p>Das reuniões com a Direção e o coordenador da equipa constatamos que a partir do ano de 2009 a escola avançou com a reformulação do PEE e com a elaboração do Plano Plurianual de Escola – o qual de acordo com o coordenador da equipa pode ser entendido como um plano de melhorias da escola. Avançaram também com o Plano de Formação abrangendo este várias áreas de formação onde forma detetadas carências – nomeadamente ao nível do processo de avaliação das aprendizagens. Como forma de acompanhamento do Plano Plurianual foram elaborados e apresentados nos órgãos o Relatório de Execução do PEE dos últimos anos. Neste momento a preocupação é a elaboração do Projeto Curricular de Escola.</p> <p>Os inquiridos mostram discordar (65,3%) que a Direção da escola passou a exercer uma vigilância mais autoritária sobre o trabalho dos professores com vista à obtenção de melhores resultados. Os professores (50%) discordam também de que a AEE contribuiu para a promoção da imagem da escola junto da comunidade. O valor obtido nas respostas “sem opinião” remete-nos para a exploração desta questão.</p> <p>Quanto às afirmações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A AEE contribuiu para o desenvolvimento de novas dinâmicas de trabalho colaborativo entre os professores ;</li> <li>-A escola melhorou os seus procedimentos a nível do envolvimento e participação da comunidade educativa no funcionamento do quotidiano da escola;</li> <li>- A escola melhorou as suas políticas de distribuição do serviço docente;</li> <li>- A escola melhorou as suas políticas de constituição de turmas.</li> </ul>						



Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração destas questões.

As mudanças que se verificaram ao nível dos documentos orientadores da escola, nomeadamente PEE e Plano Plurianual de Escola- poderão ser consideradas como uma resposta institucional às pressões/expetativas do meio ambiente, sendo que a escola procurou, através de uma “lógica de adequação”, a conformidade institucional. O princípio orientador desta conduta parece-nos ser o da *adequação*, em que a resposta da escola, através da alteração do PEE e da elaboração do Plano Plurianual de Escola, parece ser determinada pela *convicção*. É importante explorar se a preocupação da escola ao (re) elaborar estes documentos foi a de agir de acordo com as “expetativas normativas” atendendo à importância do PEE enquanto documento orientador da escola.

### Subcategoria: Efeitos da Avaliação Externa das Escolas (AEE) nas práticas pedagógicas e curriculares

Qual a natureza das mudanças pedagógicas e curriculares resultantes do processo de AEE?	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Sem opinião	Não responde
yy. A AEE induziu os professores a refletirem de forma mais sistematizada sobre as práticas de sala de aula no sentido da melhoria das mesmas.	0%	65,4 %	19,2 %	0%	15,4 %	0%
zz. A AEE conseguiu induzir a escola a criar mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas ao nível de sala de aula.	0%	30,8 %	34,6 %	7,7 %	23,1 %	3,8 %
aaa. A AEE contribuiu para a melhoria dos procedimentos a nível da avaliação dos alunos e do acompanhamento dos seus resultados.	0%	46,2 %	23,1 %	3,8 %	26,9 %	0%
bbb. A AEE induziu a escola a criar mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino.	0%	32,0 %	32,0 %	8,0 %	28,0 %	3,8 %
ccc. Os resultados escolares passaram a ter maior centralidade no debate interno.	3,8 %	42,3 %	30,8 %	0%	23,1 %	0%
ddd. A AEE contribuiu para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.		24,0 %	32,0 %	4,0 %	40,0 %	

#### Inferências

Quanto à natureza das mudanças pedagógicas e curriculares resultantes do processo de AEE, a maioria dos professores (65,4%) consideram que a AEE induziu os professores a refletirem de forma mais sistematizada sobre as práticas de sala de aula no sentido da melhoria das mesmas.

Quanto às afirmações:

- A AEE conseguiu induzir a escola a criar mecanismos de acompanhamento e supervisão das práticas ao nível de sala de aula;
- A AEE contribuiu para a melhoria dos procedimentos a nível da avaliação dos alunos e do acompanhamento dos seus resultados;
- A AEE induziu a escola a criar mecanismos de articulação curricular entre os diferentes níveis de educação/ensino;
- Os resultados escolares passaram a ter maior centralidade no debate interno;
- A AEE contribuiu para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.

Os valores assumidos pelas respostas “sem opinião” e as respostas “concordo” e “discordo” remetem-nos para a exploração destas questões.

É importante abordar no grupo focal se houve mudanças na escola em consequência da AEE e as razões que estão subjacentes a essas mudanças, bem como de quem foi a iniciativa da mudança(enumerar os pontos fracos e os pontos fortes do relatório da AEE).

É importante explorar o que os professores entendem por cada uma das mudanças com as quais mostram

concordância. Também é importante explorar outros tipos de mudança que os professores constataam –em que domínios da atividade da escola  
 Verificar se as mudanças existem apenas ao nível da intenção de mudança (ao nível do plano da orientação para a ação) como forma de legitimidade organizacional, mas não ao nível acção organizacional – verificando-se assim uma desarticulação entre as intenções e as práticas, o que traduz uma situação de de funcionamento da organização escolar tendo com base a metáfora da hipocirisa organizada.

<b>Respostas Abertas</b>	
<b>Inquirido 02</b>	<p><b>Questão 30:A AEE desenvolvida pela IGE , desde 2007, é um processo que...</b></p> <p>– <b>Comentário:</b> O problema fundamental na escola consistiu na secundarização da autoavaliação após a avaliação externa, pelo menos até agora (dois anos volvidos), Nas proposições B5, a convicção é que a avaliação externa pode ter todos estes efeitos desde que os atores aproveitem todo o feedback, definam prioridades e desenadeiaem ações para a melhoria da escola.</p>
<b>Inquirido 09</b>	<p><b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação:</p> <p><b>Resposta:</b> -Enquanto membro do Conselho Executivo da escola, em equipa, a decidir pela existência de uma equipa de autoavaliação na escola, na sequência da apresentação de uma proposta de um docente da escola.</p> <p><b>Questão 30:A AEE desenvolvida pela IGE , desde 2007, é um processo que...</b></p> <p>– <b>Comentário:</b> Com a mudança de gestão, em 2009, ano de avaliação externa da ecola, a nova liderança parece não ter valorizado a autoavaliação como uma prioridade, só este ano criando condições mínimas para a existência de uma equipa para a autoavaliação, que ainda não está operacional.</p>
<b>Inquirido 15</b>	<p><b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação:</p> <p><b>Resposta:</b> -Análise de documentos, desenvolvimento e aplicação de conceitos.</p>
<b>Inquirido 17</b>	<p><b>Questão 13-</b> Se participa ou participou direta ou indiretamente no processo de autoavaliação indique como se desenvolve/desenvolveu essa participação:</p> <p><b>Resposta:</b> -através de painéis.</p>
<b>Inquirido 22</b>	<p><b>Questão 13-</b> A minha participação foi feita através da elaboração de relatórios quer de atividades, quer dos resultados (em termos de grupo).</p>
<b>Inferências</b>	

