**Comunicação no processo de auto-avaliação: construção de um Plano de Comunicação num agrupamento de escolas do Alentejo**

**Ana Margalha**

**Francisco Saias**

**Marília Cid**

**Resumo**

A implementação de um processo de auto-avaliação numa escola não se esgota na obtenção de resultados. É da análise e discussão que se geram em torno deles que surgem as verdadeiras opções de melhoria, as quais decorrem do conhecimento efectivo da instituição. Neste contexto, os diversos intervenientes no processo assumem especial relevância e a comunicação entre a equipa de trabalho e os diversos actores educativos deve favorecer a criação de um clima propício à colaboração (Alaiz, 2003).

O presente artigo descreve a construção de um plano de comunicação e sua implementação num contexto real. Neste âmbito foram analisadas algumas potencialidades e constrangimentos do Agrupamento em estudo, ao nível da participação dos intervenientes no processo de auto-avaliação e posteriormente descritas as principais acções a desenvolver e meios a utilizar na construção de um plano de comunicação.

**Palavras-chave:** Planode comunicação; auto-avaliação;colaboração.

**Abstract**

The implementation of a self-assessment process in a school is not confined to obtaining results. It is from the analysis and discussion that are generated around them that the real options for improvement arise, resulting from actual knowledge of the institution. In this context, the various actors in the process are of particular relevance and the communication between the work team and the various educational actors should promote the creation of an environment conducive to collaboration (Alaiz, 2003).

This article describes the construction of a communication plan and its implementation in a real context. There was an analysis of some of the strengths and constraints of the school object of study, in terms of participation of the several actors in the self-assessment process and, subsequently, a description of the main actions to be undertaken and means used in the construction of a communication plan.

**Keywords**: Communication plan; self-assessment; collaboration.

**Introdução**

A divulgação do trabalho produzido pelas equipas de auto-avaliação de escolas e a criação de canais de comunicação para optimização do processo tem sido apontada por diversos autores como uma das etapas essenciais do mesmo. Segundo Santos Guerra (2000, p.22) “*una condición de la equidad consiste en que los participantes reciban información sobre los hechos pertinentes y que ésta se distribuya por igual*”.

Tendo em conta esta perpectiva, este artigo centra-se na descrição das diversas etapas de elaboração e implementação de um Plano de Comunicação, incluído no processo de auto-avaliação de um Agrupamento de Escolas do Alentejo, e na reflexão acerca da importância que a comunicação assume no seio do referido processo.

1. **Auto-avaliação de Escolas**

De acordo com a UNESCO (1989), a avaliação é definida como um processo através do qual os resultados são criticamente analisados no contexto dos objectivos previamente determinados. A avaliação das instituições é essencial na medida em que serve de base a todos os esforços de melhoria. Segundo o ponto um do artigo 4.º da Lei nº 31/2002 a avaliação visa:

(…) a criação de termos de referência para maiores níveis de exigência, bem como a identificação de boas práticas organizativas, de procedimentos e pedagogias relativas à escola e ao trabalho de educação, ensino e aprendizagens, que se constituam em modelos de reconhecimento, valorização, incentivo e dinamização educativa.

Segundo Azevedo (2005), a justificação do investimento das instituições escolares em mecanismos de avaliação alicerça-se em diversos factores de entre os quais se destacam:

* o aumento da autonomia das escolas, que implica o desenvolvimento de processos de avaliação transparentes com definição de objectivos concretos e recolha de informação sobre a consecução dos mesmos. Nestes, diversos agentes assumem responsabilidades e estão sujeitos a um sistema de prestação de contas;
* a relação de diferentes agentes sociais com a escola, que assumem papéis diversos como consumidor, cliente ou cidadão, justificam a avaliação como uma fonte de informação acerca da qualidade das instituições mas também como um meio de controlo social da educação;
* o controlo dos recursos financeiros, que são muitas vezes limitados, implicam a adopção de mecanismos de gestão, organização e rentabilização eficiente dos mesmos. Deste modo, ganham especial relevância os processos de avaliação que meçam essa eficiência e a qualidade da formação prestada;
* as expectativas elevadas da sociedade em relação ao papel da escola e a imagem pouco favorável da mesma justificam o desenvolvimento de esforços que apresentem a escola como ela realmente é e que indiquem qual o seu potencial de melhoria;
* a disponibilidade de um elevado número de dados de comparação entre escolas, conduziu à necessidade de criar mecanismos que expliquem os resultados obtidos e que forneçam uma informação mais rica e inserida no seu contexto;
* as influências externas que conduzem o sistema no sentido da adopção de mecanismos de avaliação que comprometam as escolas, as administrações e as políticas adoptadas;
* o desenvolvimento profissional dos docentes que conduz ao aperfeiçoamento das práticas pedagógicas e tem implicações directas na avaliação das instituições.
  1. **Avaliação das escolas em Portugal**

Algumas das tentativas de introduzir mecanismos de auto-avaliação escolar em Portugal remontam ao início dos anos noventa do século XX, destacando-se a iniciativa *Observatório da Qualidade da Escola* (1992-1999), o *Projecto Qualidade XXI* (1999-2002), o *Programa Avaliação Integrada das Escolas* (1999-2002), o Projecto *Melhorar a Qualidade* (2000-2004), o *Programa AVES – Avaliação de Escolas Secundárias* (iniciado em 2000), e o *Projecto de Aferição da Efectividade da Auto-avaliação das Escolas* (2004-2006). Por via da lei   
n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, a maioria dos estabelecimentos de ensino viria a dar forma a estruturas de auto-avaliação nos últimos anos, recorrendo, na maioria dos casos, ao modelo CAF (Common Assessment Framework) e ao referencial da IGE (Inspecção Geral da Educação).

Para a escolha de um modelo de avaliação podem tomar-se como referência alguns modelos adoptados em diversos países europeus. De acordo com Alaíz (2003), o leque de opções poderá ser reduzido tendo por base o modo como a escola se organiza. Assim, se se considerar a escola como uma organização que não se distingue das demais poderão ser adaptados modelos que sejam utilizados na avaliação das empresas. Estes são modelos bastante estruturados, com “*referenciais claramente definidos, muito formatados, de inspiração tecnológica, que supõem implicitamente a completa racionalidade das organizações*” (Alaíz, 2003, p. 2). Um exemplo destes é o modelo da EFQM (*European Foundation for Quality Management*) que foi adaptado com o nome de CAF (*Common Assessment Framework)* e que está a ser aplicado em algumas escolas portuguesas.

São apontadas como vantagens deste modelo a especificação dos critérios e a apresentação de provas/evidências relativamente à pontuação atribuída em cada um deles. No entanto, considera-se que a excessiva racionalidade com que é concebida a organização/escola segundo este modelo e o facto de esta ser encarada numa perspectiva sistémica constituem uma desvantagem na aplicação do mesmo.

Se, numa outra perspectiva, a escola for considerada como uma organização singular, diferente das outras, terão de ser adoptados modelos específicos – modelos abertos – em que a “*auto-avaliação das escolas deve ser construída a partir da dinâmica dos professores e dos restantes membros da comunidade educativa (alunos, pais, etc.)*” (Alaíz, 2003, p.3).

As principais vantagens identificadas na aplicação destes modelos relacionam-se com a grande relevância dada aos diversos actores da auto-avaliação, que permitem a introdução de diversas perspectivas e concepções da escola. A principal desvantagem apontada   
prende-se com o facto de estes não promoverem a participação activa de todos os agentes, uma vez que não estão sujeitos a uma pressão exterior, perdendo assim a sua riqueza.

* 1. **Etapas para a implementação de um processo de auto-avaliação**

Santos Guerra (2000) alerta para o facto de que, na implementação de um processo de avaliação, se deve ter em conta a ideia de que as escolas são organizações constituídas por pessoas que possuem as suas próprias concepções da escola e do ensino.

Se está hablando y escribiendo mucho sobre la evaluación de los centros escolares, se están haciendo muchas evaluaciones, se está generando una cultura sobre la evaluación. Ante ese hecho no hay que lanzar las campanas al vuelo, porque lo más importante no es hacer muchas evaluaciones, ni siquiera hacerlas bien. Lo más importante es saber al servicio de qué personas y de qué valores se ponen. (p.18)

Assim, e de acordo com o mesmo autor, antes de se proceder à adopção de um qualquer modelo de avaliação numa escola deve ter-se em conta a instituição e as suas características, bem como o meio no qual esta se insere.

Alaíz (2003) evidencia alguns aspectos a ter em conta na implementação de um processo de avaliação. Há que considerar questões de natureza política (identificação de finalidades e modelos de avaliação), ética (quem estipula o que vai ser avaliado ou interesses pessoais *versus* interesses da organização) e técnica (o que avaliar; quem avaliar, com que instrumentos, em que momentos; o que fazer com os dados; ou como se divulgarão). O processo deve ser realista e sustentado num plano de acção/realização que permita alcançar o fim em vista. Este plano deve identificar claramente quais as finalidades da avaliação, o que vai ser objecto de avaliação, definir indicadores e critérios de sucesso, seleccionar procedimentos e instrumentos de recolha de informação, tendo em conta que

não se trata de um acto solitário de algumas pessoas da escola, mas que terá de ser uma acção de toda a escola, um processo transparente dado a conhecer a todos os actores e que contemple os seus interesses. (Alaíz, 2003, p.74)

Para isso, Alaíz (2003) identifica quatro acções estruturais no arranque de um processo de   
auto-avaliação:

* **a constituição de uma equipa de avaliação** – que assuma a responsabilidade de implementar o processo, não excessivamente numerosa para ser operacional e tecnicamente competente nas tarefas de construção e aplicação de instrumentos e de tratamento/análise de dados;
* **a identificação e envolvimento dos vários actores educativos** – com vista a integrar na avaliação a multiplicidade de perspectivas e interesses subjacentes à organização escolar e, por outro lado, de garantir, através de um clima de confiança, a participação de todas as partes interessadas;
* **o envolvimento de um amigo crítico** – para proporcionar um olhar exterior à organização e, através do exercício de uma amizade crítica, conferir mais objectividade e validade ao processo;
* **criação de um clima propício** – que favoreça a aceitação e impacte da avaliação, pois a auto-avaliação só resulta quando existe um clima favorável e quando as condições são apropriadas (MacBeath, 1999). Este processo de partilha de informação e criação de confiança (através da confidencialidade, por exemplo) deverá compreender um plano de comunicação. Deste modo, professores, alunos, pais, assistentes operacionais/técnicos e outros membros da comunidade ficarão a saber a quem se destina a avaliação, quem beneficiará e o que beneficiará com ela, o que vai ser exactamente avaliado e como.

Por outro lado, Nevo (1995) evidencia que a planificação do processo de auto-avaliação deve incluir: (i) a elaboração das questões de avaliação em termos operacionais; (ii) a selecção de instrumentos e de procedimentos de recolha de dados, (iii) a selecção das fontes de informação; (iv) a decisão sobre processos de análise da informação; e (v) a marcação/estabelecimento do período para a sua implementação. Para que estas actividades se venham a consubstanciar num plano, é essencial relacioná-las entre si e articulá-las com a finalidade e o foco da avaliação. Isto significa que é necessário planificar a avaliação, estabelecer os seus procedimentos metodológicos e identificar os papéis dos vários intervenientes na   
auto-avaliação (Alaíz, 2003), como se mostra no Quadro 1.

**Quadro 1: Papel dos diferentes intervenientes num processo de auto-avaliação**

|  |  |
| --- | --- |
| **Intervenientes** | **Papéis** |
| Equipa de avaliação | Planeia a avaliação e é responsável pela sua execução. |
| Agente externo/amigo crítico | Apoia a equipa ajudando-a a colmatar dificuldades técnicas e a desbloquear impasses do processo de tomada de decisão. |
| Grupo de focagem | Intervém na definição das questões de avaliação, na validação de instrumentos e na interpretação dos resultados introduzindo a complexidade das perspectivas dos vários actores educativos. |

* 1. **Processo de construção de um plano de comunicação**

Dearing, Staes e Prorok (2006) salientam que um modelo de auto-avaliação permite às partes interessadas ganhar consciência da importância das práticas de qualidade e estimular a melhoria contínua de processos/procedimentos dessa organização. Neste quadro, a comunicação e a participação directa dos vários agentes potenciam o desenvolvimento e eficácia do processo.

Cabe à equipa de auto-avaliação realizar um plano de comunicação que, à luz dos objectivos estabelecidos, integre os suportes de comunicação adequados a cada uma das fases de desenvolvimento do processo e prever múltiplos métodos de comunicação, no sentido de haver uma maior aceitação por parte de todos e eliminar eventuais resistências.

Como factores críticos de sucesso no envolvimento dos vários agentes da comunidade educativa, destacam-se os seguintes (GIQ, 2007, p. 29):

* Forte compromisso da gestão de topo;
* Boa comunicação dos objectivos organizacionais;
* Relacionamento estreito entre Direcção e demais agentes educativos;
* Clarificação dos objectivos da avaliação.

A equipa responsável pelo processo, juntamente com a gestão de topo, deve promover esforços no sentido de que a política de comunicação se centralize nas seguintes questões (DGAEP, 2007a, p.4):

* Como a auto-avaliação pode fazer a diferença?
* Por que razão foi considerada uma prioridade?
* Como está relacionada com o planeamento estratégico da organização?
* Como está relacionada com o esforço global para melhorar o desempenho da organização, por exemplo, como primeiro passo de um programa de mudança global?

Este plano de comunicação inclui a comunicação dirigida a todas as partes interessadas, com especial ênfase à gestão de nível intermédio e aos colaboradores da organização e deve conter os seguintes elementos (DGAEP, 2007a, p.4):

* Destinatários (colaboradores, gestores, outras partes interessadas relevantes);
* Informação a prestar;
* Responsáveis pela comunicação;
* Meios de comunicação (conferência, e-mail, reunião, placard informativo, website, etc.);
* Frequência da comunicação;
* Resultados esperados com as acções de comunicação.

A comunicação às partes interessadas não se deve confinar a momentos estanques, mas antes complementar a acção da equipa e ser continuada ao longo do processo, em particular nos seguintes momentos:

* no início do processo, aquando da consulta às partes interessadas, para dar a conhecer o projecto e os seus benefícios;
* depois do planeamento estar delineado, para que seja conhecido por todos os agentes, contemplando as acções inerentes ao processo de auto-avaliação e a colaboração esperada dos colaboradores e gestores de nível intermédio;
* após o diagnóstico, para que os resultados sejam conhecidos;
* antes da implementação do Plano de Melhorias para envolver a organização das acções de melhoria.

1. **Breve caracterização do Agrupamento de Escolas**

Pela análise do Projecto Educativo do Agrupamento podem ser identificados alguns pontos fortes e fracos, que possibilitam a construção de uma primeira imagem da instituição, de entre os quais se destacam os seguintes:

● Pontos fortes

* Clima educativo potenciador das aprendizagens;
* A oferta educativa, numa perspectiva de inclusão escolar e diversificação do ensino;
* A liderança de topo e a sua abertura às propostas da comunidade educativa;
* A articulação entre Direcção e restantes órgãos e estruturas de orientação educativa;
* Reduzido abandono escolar;
* Bom ambiente de trabalho;
* Receptividade do Agrupamento à implementação de projectos e parcerias que potenciam as aprendizagens e a abertura à comunidade.

● Pontos fracos:

* Insucesso escolar mais evidente na Língua Materna, Inglês, Ciências Físico-Químicas e

Matemática;

* Fraca qualidade do sucesso escolar dos alunos;
* Elevado número de alunos com dificuldades de aprendizagem;
* Falta de recursos logísticos para dar resposta aos alunos com Necessidades Educativas de Carácter Permanente (NECP);
* Falta de expectativas em relação ao papel da escola;
* Aumento de comportamentos desajustados dentro e fora da sala de aula;
* Fraca articulação pedagógica;
* Envolvimento reduzido dos encarregados de educação no processo educativo;
* Fraca cultura de auto-regulação;
* Fraca participação dos pais/ encarregados de educação dos alunos dos 2.º e 3.º ciclos.

**2.1.** **O Processo de auto-avaliação no Agrupamento**

O Agrupamento não possuía um modelo de auto-avaliação estruturado até ao ano lectivo anterior. De acordo com o relatório da Avaliação Externa, realizada em 2008, houve alguns momentos isolados em que esta se organizou de forma a diagnosticar possíveis fragilidades, tendo por base a construção/reformulação de documentos orientadores. Destas acções não resultou a elaboração de qualquer relatório específico sobre a auto-avaliação.

A sistematização da auto-avaliação do Agrupamento teve início, no ano lectivo 2009/2010, com a constituição de uma equipa alargada, que integrava diversos elementos da comunidade educativa (representantes da direcção, docentes, encarregados de educação e assistentes operacionais). As principais acções desenvolvidas por esta equipa envolveram a elaboração de inquéritos por questionário à comunidade e a recolha de evidências sobre diversos serviços da escola. No final do ano lectivo foi elaborado um relatório que deu origem a um plano de melhoria. Neste, eram tidas em conta as principais dificuldades assinaladas no Projecto Educativo e identificadas as áreas de melhoria.

2.1.1. O contexto do processo de auto-avaliação do Agrupamento

A grande mobilidade de pessoal docente tem influenciado o desenvolvimento do processo de auto-avaliação do Agrupamento. A equipa de trabalho é renovada/reformulada de forma muito significativa todos os anos, tendo a actual equipa de trabalho iniciado funções em Setembro de 2010, após nomeação do Director do Agrupamento.

A opção aqui foi pela formação de um grupo trabalho reduzido, envolvendo quatro docentes e um assistente operacional, com horas de trabalho comum. O Agrupamento perspectivava, inicialmente, aprofundar a implementação do modelo CAF, que se encontrava num processo embrionário. No entanto, a metodologia de auto-avaliação do Agrupamento foi reformulada e a escola adoptou um modelo “híbrido”, baseado nos domínios da avaliação externa, como complemento às acções da CAF-*Common Assessment Framework*, procurando responder de uma forma mais eficaz aos pontos emergentes do Projecto Educativo e rentabilizar os recursos existentes.

Numa primeira fase, a equipa delineou o plano de acção/trabalho, com a identificação das actividades a desenvolver e respectiva calendarização, bem como a identificação dos intervenientes e dos recursos necessários para o desenvolvimento das mesmas.

Numa segunda fase, deu-se início ao levantamento de evidências através de análise documental e à preparação de questionários e entrevistas com vista à recolha de dados no âmbito dos domínios definidos na planificação elaborada na fase anterior. Depois desta fase foi necessário um maior envolvimento de elementos da comunidade educativa, pelo que a equipa procedeu à elaboração de um plano de comunicação. Este teve como objectivos principais a clarificação das funções desempenhadas pela equipa de auto-avaliação e a busca de um maior envolvimento dos vários agentes da comunidade.

1. **Descrição das fases de construção e implementação do plano de comunicação**

O desenvolvimento do plano de comunicação assentou em três aspectos principais que se passam a apresentar. Beneficiando das boas condições de comunicação entre as estruturas de topo e as estruturas intermédias do Agrupamento, a equipa de auto-avaliação desencadeou uma série de reuniões preparatórias para apresentação do processo de auto-avaliação. Estas reuniões tiveram como objectivos a promoção de um conhecimento mais alargado do processo de auto-avaliação da escola, a diminuição de possíveis resistências à implementação de algumas etapas do mesmo e, principalmente, a obtenção de um maior envolvimento e colaboração de toda a comunidade escolar nas diversas acções desenvolvidas (como sejam o levantamento de resultados escolares, de evidências acerca do funcionamento de vários órgãos, sensibilização de pares para a importância do processo, ou colaboração na aplicação/preenchimento de diversos instrumentos).

Paralelamente, e procurando obviar a reduzida participação dos encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos, a equipa promoveu uma reunião com a Associação de Pais e Encarregados de Educação. Nesta, apelou-se a um maior envolvimento dos pais no processo de auto-avaliação da escola dada a importância do papel que desempenham na comunidade educativa. Como parceiros do processo, a referida associação ficou responsável pela divulgação das acções desenvolvidas no âmbito da auto-avaliação da escola junto dos seus pares. Esta estrutura comprometeu-se também a colaborar na aplicação e análise dos vários instrumentos preparados pela equipa para auscultação dos encarregados de educação. Na verdade,

a criação de relações harmoniosas entre a escola, a família e a comunidade assenta antes de mais na capacidade de comunicação e entendimento entre os diversos intervenientes. Só assim será possível iniciar um processo colaborativo, que, reconhecendo e respeitando o papel de cada um na diversidade de valores e perspectivas, crie melhores condições de aprendizagem para todos. (Jesus e Neves, 2004, p.7)

Deste modo, conseguiram criar-se canais de comunicação que permitiram um maior envolvimento dos diferentes agentes educativos.

O segundo aspecto privilegiado pela equipa foi o carácter interactivo do plano de comunicação. O Agrupamento dispõe de sistema de televisão interno e *website* próprio, pelo que estes recursos permitiram de uma forma rápida e apelativa chegar a alunos, encarregados de educação e aos restantes elementos da comunidade educativa. A promoção/divulgação do processo teve por base uma apresentação multimédia. Esta descrevia, de forma objectiva e clara, o processo de auto-avaliação, as suas finalidades e objectos, bem como a constituição da equipa, as perspectivas de colaboração dos vários intervenientes, os resultados esperados e o cronograma de actividades. Ainda neste domínio, a equipa decidiu recorrer à pagina *Web* do Agrupamento como canal de comunicação privilegiado com a comunidade educativa. Além da divulgação do processo e dos resultados obtidos nos diversos estudos (por exemplo, relatórios intermédios contendo dados recolhidos em questionários, entrevistas e análise documental), esta estrutura de apoio contém um endereço de correio electrónico para sugestões/críticas ao processo. Privilegiou-se ainda a elaboração e aplicação de questionários *on-line* sobre os diversos domínios do processo de auto-avaliação, utilizando a aplicação *Google Docs*.

A organização deve assegurar que a informação e o conhecimento apropriado é disponibilizado em tempo útil e de forma acessível, para permitir aos colaboradores realizarem as suas tarefas eficazmente. (DGAEP, 2007b, p.23)

O terceiro e último aspecto tido em consideração estava relacionado com a pertinência dos objectivos a que a equipa se propôs e posterior adequação dos procedimentos e acções desenvolvidos, através da selecção das áreas de actuação com base no Projecto Educativo. Numa fase de análise e reflexão acerca dos resultados obtidos revelou-se essencial a selecção, o tratamento e a divulgação da informação estritamente relacionada com os objectivos traçados, sob pena de complexificar em demasia o processo. Todas as acções desencadeadas neste âmbito visaram responder única e exclusivamente às reais necessidades das partes interessadas.

**Conclusões**

A importância e pertinência dos dispositivos de avaliação, e especialmente de auto-avaliação, das escolas tem sido sublinhada por diversas instâncias/organizações internacionais e autores de referência como sejam a OCDE (1995), Góis (1997), MacBeath, Meuret e Schratz (1997) ou Alaíz (2003).

Contudo, a operacionalização dos processos de auto-avaliação escolar reveste-se de grande complexidade pela escassez de tempo, dispersão de informação/fontes, pelo teor sensível da informação recolhida e por incorporar os anseios/expectativas das várias partes interessadas.

Assim, importa numa primeira instância definir o modelo a adoptar e estabelecer mecanismos de comunicação (através de um plano de comunicação), com vista a integrar e envolver as várias partes interessadas no processo. O foco não deve ser colocado unicamente nos resultados, uma vez que estes são efectivamente uma consequência dos meios utilizados, mas também no conhecimento, compreensão e análise da génese dos problemas que possibilitem a definição de intervenções correctivas frutíferas.

É pois fundamental que o processo de auto-avaliação seja implementado num clima de total clareza e transparência, em estreita colaboração com toda a comunidade educativa. É neste âmbito que a implementação de planos de comunicação se reveste de especial importância. Não só para divulgar as intenções e as acções da equipa de trabalho e os resultados obtidos pelos diversos estudos, mas também para troca de ideias, expectativas e opiniões. A criação de canais privilegiados de comunicação fomenta a colaboração de todos os membros da comunidade, permitindo assim um maior envolvimento de todos nos resultados obtidos e nas acções de melhoria a desenvolver posteriormente, como Coelho, Sarrico e Rosa (2008) defendem:

A realidade escolar é socialmente construída por uma multiplicidade de actores, sendo os objectivos da instituição percebidos, valorizados e avaliados diferentemente pelos sujeitos que interagem no espaço escolar. (p.58)

**Referências Bibliográficas**

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

Alaiz, V. (2007). Auto-avaliação das escolas? Há um modelo recomendável?. *Correio da Educação,* 301. [online] [consultado em: 06/10/2010]. Disponível em: www.asa.pt/CE/auto-avaliação-escolas.pdf

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

Coelho, I., Sarrico, C., Rosa, M.J. (2008). Avaliação das escolas em Portugal: que futuro. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, (Abr/Jun), 56-67. [online] [consultado em: 14/10/2010]. Disponível em: www,scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n2.

Clímaco, M. (2010). Políticas de avaliação das escolas em Portugal. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* 3(3), 10-29. [online] [consultado em: 06/10/2010]. Disponível em: http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num3/art1.pdf

Dearing, E., Staes, P., Prorok, T. (2006). *CAF works – better service for the citizens by using CAF*. Publicações EIPA.

DGAEP (2007a). *Guião de Auto-avaliação – 10 passos para aplicar a CAF.* [online] [consultado em: 17/10/2010]. Disponível em: <http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/>10.05.01.01\_ Guiao%20de%20auto-avaliacao.pdf

DGAEP (2007b). *CAF*-*Estrutura Comum de Avaliação. Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação.* [online] [consultado em: 03/11/2010]. Disponível em: *http://www.caf.dgaep.gov.pt/*

Dias, N., Melão, N. (2009). Avaliação e qualidade: dois conceitos indissociáveis na gestão escolar. *Revista de Estudos Politécnicos - Tékhne,* 7(*12*), 193-214. [online] [consultado em: 03/11/2010]. Disponível em: http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n12/n12a11.pdf

GIQ (2007). *Envolvimento dos colaboradores – Estrutura Comum de Avaliação nas Administrações Públicas da União Europeia*. [online] [consultado em: 03/11/2010]. Disponível em: [www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/Link%204\_DGAP.PPT](http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/Link%204_DGAP.PPT)

Góis, E. (1997). A auto-avaliação das políticas da escola. *Inovação*, 10, 241-258.

IGE (2010). *Programa acompanhamento – auto-avaliação das escolas - relatório 2010*. Lisboa: Inspecção Geral da Educação – Ministério da Educação.

INA (2006) *Caderno 25 - Práticas de aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa*. Oeiras: Edições INA.

Jesus, H., Neves, A. (2004). Relação Escola – Aluno – Família: Educação Intercultural – Uma Perspectiva Sistemática. Lisboa: Alto Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas.

MacBeath, J., Meuret, D., Schratz, M. (1997). Projecto-Piloto Europeu sobre Avaliação da Qualidade na Educação Escolar. *Guia Prático de Auto-avaliação*. Bruxelas: Comissão Europeia.

MacBeath, J. (1999). *Schools must speak for themselves. The case for school self-evaluation*. London, New York: Routledge Falmer.

Nevo, D. (1995). *School-based Evaluation. A dialogue for School Improvement*. Oxford: Pergamon.

OCDE (1995). *Gros plan sur les écoles*. Paris: OCDE-CERI.

Santos Guerra, M. (2000). Metaevaluación de las escuelas: el camino del aprendizage, del rigor, de la mejora y de la ética. *Revista Accion Pedagógica*, 9 (1-2), 18-23. [online] [consultado em: 11/10/2010]. Disponível em: [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17004/1/  
art3\_12v9.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17004/1/art3_12v9.pdf)

Sousa, A., Terrasêca, M. (2008). *A avaliação no Interior da escola: espaço de inovação construída ou decretada?* Comunicação apresentada no VII Encontro Internacional de Inovação Educacional. Açores: Universidade de Angra do Heroísmo.

Syneva (2007). *Declaração de Syneva*. [online] [consultado em: 03/11/2010]. Disponível em:

http://www.syneva.net/

UNESCO (1989). *O Educador e a Abordagem Sistémica*. Lisboa: Estampa.

**Legislação Consultada:**

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