

“Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um Agrupamento de Escolas de Lisboa.”

Paula Asnes

Dissertação de Mestrado em Administração e Ciências da Educação

Orientação: Professora Doutora Marta Abelha

Junho, 2020



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Do conhecimento à prática.

IMP.GE.73.1

Paula Asnes

“Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um Agrupamento de Escolas de Lisboa.”

Dissertação apresentada na Universidade Portucalense Infante D. Henrique para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação sob a orientação da Professora Doutora Marta Abelha

Departamento de Psicologia e Educação

junho, 2020



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

“Sem um planejamento estratégico competente,
ninguém sobreviverá nesses tempos globalizantes.”

(Michael Porter)

Resumo

A principal aspiração do presente estudo é compreender os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Melhoria de um agrupamento de escolas no sul do país. De forma a encontrar resposta à problemática de investigação, anteriormente mencionada, delinear-se seis questões de investigação, designadamente: i) Que prioridades são selecionadas pelo agrupamento, face às recomendações emanadas pelo relatório da IGEC, ao elaborar o plano de ação de melhoria de forma a superar os pontos fracos?; ii) Quais as estratégias adotadas na implementação do Plano de Ação de Melhoria?; iii) Como foi efetuada a disseminação do Plano de Ação de Melhoria?; iv) Como é realizada a monitorização da implementação do Plano de Ação de Melhoria?; v) De que forma os professores são envolvidos na implementação do Plano de Ação de Melhoria? e vi) Quais os efeitos do plano de melhoria nas práticas escolares?

A metodologia adotada na presente investigação assumiu uma natureza qualitativa, tendo o estudo de caso sido a estratégia de investigação adotada. O estudo empírico decorreu no ano letivo de 2019/2020 num Agrupamento de Escolas do Ensino Público da zona sul do país. As principais técnicas de recolha de dados foram as entrevistas realizadas ao diretor, elementos da equipa de autoavaliação do agrupamento de escolas e coordenadores de departamento; e a análise documental. A análise de conteúdo foi a técnica de tratamento de dados usada.

Palavras-chave: Avaliação externa de escolas; Avaliação interna de escolas; Planos de Ação de Melhoria;

Abstract

The main ambition of the present study is to try to understand the effects of school external evaluation on the Improvement Action Plan (IAP) of a school group in the south of the country.

As a way of finding answers to the investigation problematics previously mentioned, six investigation questions were outlined, namely: I) What priorities are selected by the group, regarding the recommendations poured from the report of Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) when the IAP was elaborated to overcome the weaknesses of the system?; II) What strategies were adopted in the implementation of this plan?; III) How was its dissemination done?; IV) How is its implementation monitoring accomplished? V) In what way are teachers involved in the implementation of the IAP? and VI) What are its effects in school practices?

The methodology adopted in the present investigation assumed a qualitative nature, being the case study the investigation strategy pursued. The empirical study took place during the 2019/2020 school year in a public school group in the south of the country. The main techniques of data collection were interviews conducted with the director, elements of the team of self-evaluation of the school group and department coordinators and document analysis. The content analysis was the technique of data treatment used.

Keywords: External evaluation of schools; Internal evaluation of schools; Improvement Action Plan

Conteúdo

INTRODUÇÃO.....	9
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
CAPÍTULO 1 - EDUCAÇÃO: MUDANÇAS E DESAFIOS NA EUROPA.	12
CAPÍTULO 2 - AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS NA EUROPA.....	15
2.1. A Avaliação e a Europa.....	17
2.1.1. <i>Abordagem à Avaliação Interna de Escolas (AIE) em contexto Europeu.....</i>	<i>19</i>
2.1.2. <i>Abordagem à Avaliação Externa de Escolas (AEE) em contexto Europeu.</i>	<i>20</i>
CAPÍTULO 3 - AVALIAÇÃO DE ESCOLAS EM PORTUGAL.....	22
3.1- Contextualização histórica do sistema de avaliação de escola no sistema educativo português.....	22
3.2- O processo de Autoavaliação de Escolas.....	24
3.3 -Avaliação Externa de Escolas e a Autoavaliação de Escola.....	26
CAPÍTULO 4 - CONTEXTUALIZAÇÃO DOS 1º, 2º E 3º CICLOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DE ESCOLAS	30
4.1- O 1º Ciclo Avaliativo.....	32
4.2- O 2º ciclo avaliativo.....	33
4.2.1- <i>O 1º Ciclo Avaliativo versus 2º Ciclo Avaliativo.</i>	<i>33</i>
4.3- O 3º Ciclo Avaliativo.....	38
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO.....	44
2- METODOLOGIA	45
2.1- Opções metodológicas.....	45
2.2 - Percurso de Investigação- Contextualização.....	48
2.2.1 - Caracterização da organização institucional participante do estudo.....	48
2.2.2 - <i>Conclusões inerentes ao Relatório da Avaliação Externa do Agrupamento realizado pela IGEC em 16/08/2017</i>	<i>50</i>
2.2.3. <i>Contextualização de 2º ciclo avaliativo no Agrupamento de Escola do distrito de Lisboa.....</i>	<i>57</i>
3 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	60
3.1 - Caracterização da metodologia do estudo.....	60
3.2 - Descrição das questões das entrevistas semiestruturadas.....	62
3.3 - Análise de Conteúdo das entrevistas semiestruturadas.....	64

4- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
4.1- Constrangimentos.....	78
4.2 - Sugestões para estudos futuros.....	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS	84
Anexo 1 - Consentimento da Investigação	85
Anexo 2 - Consentimento das Entrevistas.....	87
Anexo 3 - Guiões de Entrevistas Semiestruturadas.....	89
Anexo 4 - Guião de Entrevista Semiestruturada	91
Anexo 5 - Guião de Entrevista Semiestruturada	93
Anexo 6 - Guião de Entrevista Semiestruturada	95
Anexo 7 - Entrevista Semiestruturada	97
Anexo 8 - Entrevista Semiestruturada	102
Anexo 9 - Entrevista Semiestruturada.....	107
Anexo 10 - Entrevista Semiestruturada.....	110
Anexo 11 - Entrevista Semiestruturada.....	115
Anexo 12 - Entrevista Semiestruturada.....	120
Anexo 13 - Entrevista Semiestruturada.....	123
Anexo 14 - Entrevista Semiestruturada.....	126
Anexo 15 - Quadros sintetizadores de respostas	129
Anexo 16 - Quadro sintetizador das respostas das entrevistas no que diz respeito ao Domínio 1.....	131
Anexo17 - Quadro sintetizador das respostas das entrevistas no que diz respeito ao Domínio 2.....	138
Anexo18 - Quadro sintetizador das respostas das entrevistas no que diz respeito ao Domínio 3.....	141
Anexo19 - Finalização entrevistas.....	145

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação dos modelos do 1º e 2º ciclos de AEE, da IGEC, em factos/campos de análise.....	34
Quadro 2 - Quadro de Referência do 3ºCiclo da AEE- IGEC.....	39

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Cronograma das Entrevistas Semiestruturadas.....	61
--	----

SIGLAS E ACRÓNIMOS

AA- Autoavaliação.

AE- Avaliação Externa.

AEE- Avaliação Externa de Escolas.

AI- Avaliação Interna.

AIE- Avaliação Interna de Escolas.

CAE Comissão de Avaliação de Escolas.

CG- Conselho Geral.

CNE- Conselho Nacional de Educação.

CP- Conselho Pedagógico.

IGE- Inspeção Geral de Educação.

IGEC- Inspeção Geral de Educação e Ciência.

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

MEC- Ministério da Educação e Ciência.

PAM- Plano de Ação e Melhoria

PE- Projeto Educativo.

PISA- Programme for International Student Assessment.

ONU- Organização das Nações Unidas.

UNESCO- United Nations Education, Scientific and Cultural Organization.

DL- Decreto-Lei

Introdução

Subjacente à escolha da temática de investigação selecionada estiveram os seguintes fatores: a necessidade profissional de aprofundar teoricamente os nossos conhecimentos sobre a temática da avaliação externa de escolas e a pertinência e atualidade da temática em questão para o contexto educativo.

A cultura de avaliação nas organizações educativas restringe-se, em muitos casos, somente ao cumprimento formal dos referenciais normativos emanados pelo Ministério da Educação e Ciência, optando as escolas pelo cumprimento dos mesmos, tomando como posição a justificação e/ou defesa das práticas adotadas como linhas orientadoras. No entanto, é de reconhecimento geral que o sucesso de uma Escola depende dos seus atores, sendo um dos seus elementos fulcrais, a avaliação da própria Escola, pois a mesma potencia uma melhoria na qualidade dos serviços prestados e em particular nos processos de ensino e aprendizagem. Estudos nacionais e internacionais mostram que escolas que adotam políticas de autoavaliação promovem a melhoria do seu estabelecimento, refletindo-se na promoção de uma escola mais inclusiva e de um Ensino de maior Qualidade, “trata-se de um conceito indutor de práticas de melhoria institucional, que origina um processo contínuo de autoavaliação institucional” (Pacheco, 2018, p.21).

Neste sentido, o que se pretende com este trabalho é compreender os efeitos da avaliação externa de escolas no Plano de Ação de Melhoria de um agrupamento de escolas de ensino público na zona sul do país. Para tal, traçaram-se os seguintes objetivos de investigação:

- i. Averiguar quais as prioridades selecionadas pelo agrupamento face às recomendações emanadas pelo relatório da IGEC ao elaborar o PAM de forma a superar os pontos fracos;
- ii. caracterizar as estratégias adotadas pela equipa da autoavaliação no PAM;
- iii. identificar quais os mecanismos que asseguram a disseminação e a monitorização da implementação do PAM;

- iv. compreender de que forma os professores são envolvidos na implementação do PAM e caracterizar perspectivas dos professores sobre os efeitos de avaliação externa nas práticas escolares.

A presente dissertação encontra-se, estruturalmente, dividida em duas partes: a primeira diz respeito ao Enquadramento Teórico e a segunda ao Estudo Empírico, precedidas pela presente introdução.

A primeira parte organizada em quatro capítulos, apresenta-se o enquadramento teórico resultante de uma pesquisa bibliográfica, que sustenta o presente estudo e onde são abordados, os seguintes temas: Educação: mudanças e desafios na Europa; Avaliação das Escolas na Europa: avaliação interna e avaliação externa; o capítulo 3 aborda o caso específico da Avaliação das Escolas em Portugal, finalizando com um quarto capítulo onde se faz a Contextualização dos 1º, 2º e 3º ciclos da Avaliação Externa de Escolas.

A segunda parte está dividida em três capítulos: Metodologia, Apresentação de resultados e Considerações Finais. No terceiro capítulo que diz respeito à metodologia identificam-se as opções metodológicas e a contextualização da investigação. No quarto capítulo, são apresentados os resultados numa perspectiva descritiva, em consonância com os objetivos da investigação. No quinto e último capítulo são apresentadas as Considerações Finais, procurando dar resposta aos objetivos de investigação traçados, indicam-se alguns constrangimentos e perspetivam-se algumas propostas de trabalhos a poderem ser desenvolvidos no futuro. A estrutura do trabalho culmina com a apresentação das Referências Bibliográficas e dos Anexos considerados úteis para uma melhor compreensão do estudo.

Parte I – Enquadramento Teórico

CAPÍTULO 1 - EDUCAÇÃO: MUDANÇAS E DESAFIOS NA EUROPA.

Encarar a educação tendo em linha de conta o que era anteriormente preconizado, isto é, como um sistema estacionário e estático, centrado na mera transmissão de conhecimentos e avaliação de conteúdos, encontra-se desatualizado. Encontramo-nos em pleno século XXI, tempo de globalização como tal é imperioso olhar a educação sobre outros prismas,

o fenómeno da globalização abriu caminho para uma inegável convergência política e para interinfluência entre nações (Ball, 2001; Nóvoa & Lawn, 2002 citado por Pacheco, 2018, p.124).

A evolução social, económica e tecnológica implica não só políticas de gestão e administração mais assertivas, mas também o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais ajustadas e contextualizadas que promovam o desenvolvimento de novas competências e aptidões. Desta forma, a capacidade de planear, executar e autoavaliar-se e reajustar estratégias para atingir as metas é uma das competências a desenvolver em contexto educativo. Efetivamente, ser capaz de se autorregular e de se tornar proativo no contexto ensino-aprendizagem vai ao encontro da educação entendida não só como um processo individual, mas também um processo social, pois a educação “(...) não é a preparação para a vida, é a própria vida” (John Dewey, 1959).

Neste sentido, várias organizações mundiais desenvolveram ações com o intuito construir planos de ação que culminaram em políticas interventivas a vários níveis. Por exemplo, as conferências organizadas pelas Nações Unidas nos anos 90, assentaram na luta por um desenvolvimento sustentável através/e pela Educação. Uma década mais tarde, na conferência Cúpula do Milénio, criaram-se os Objetivos do Milénio (2000) em que erradicar a pobreza extrema e a fome e “Alcançar o ensino primário universal” surgem como metas fundamentais.

Desta forma a relevância atribuída à Educação, considerada “*motor da nova economia global e centro do desenvolvimento, do progresso social e da liberdade humana*” (Kofi Annan, 2000) permite aumentar a escolaridade global através do fomento deste tipo de políticas. Em 2002, a UNESCO presidiu à Assembleia Geral das Nações Unidas tendo-se aprovada a Resolução 57/254, “Década das Nações Unidas da

Educação para o Desenvolvimento Sustentável para o período de 2005-2014”, estabelecendo-se assim estratégias educativas comuns aos estados membros.

Por sua vez, em 2010, efetua-se um novo balanço em que é registado o direito de ter acesso a uma educação de qualidade e, conseqüentemente, a implementação de um sistema de avaliação de qualidade educativa.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, aprovada na Cimeira da Organização das Nações Unidas de 2015, assume como objetivo número quatro a “Educação de Qualidade”, o que implica a implementação de políticas educativas de avaliação de escolas, a promoção de reformas e a definição de metas e melhorias a atingir, já que: “está em curso uma mudança cultural generalizada: uma nova compreensão da natureza e da sua relação com a sociedade, assim como uma outra compreensão de “nós” e dos “ outros”, da racionalidade social, da liberdade, da democracia e da legitimação- inclusivamente do indivíduo, exigindo-se uma nova ética de responsabilidade planetária orientada para o futuro” ideias expressas por Pacheco, 2018, p.51 *Saberes e aprendizagens: entre os números e as pessoas*, citando Beck, 2016.p.43).

Com o desenvolvimento económico dos diversos países europeus e estados membros surge a necessidade de aquisição de competências promotoras da inovação e da aprendizagem ao longo da vida, como tal, urge repensar e renovar as escolas e as práticas pedagógicas (Moreira, 2012). Para que a que a organização escolar se torne uma organização reflexiva em constante aprendizagem, tendo em vista a prestação de uma educação de qualidade, surge a implementação, a nível europeu, de políticas que vão ao encontro da Avaliação Externa das Escolas (Comissão Europeia, 2015).

Em 2013/14, mais de duas dezenas de países europeus já tinham adotado a avaliação externa de escolas, com o intuito de melhorar a qualidade de ensino; práticas de gestão e administração escolar; monitorização do cumprimento de requisitos normativos regulamentados pelos respetivos governos, “regulamentação coerciva dos sistemas nacionais de ensino” (Justino & Almeida, 2016, p.34).

A articulação europeia leva a que se iniciem caminhos convergentes para atingir as metas propostas, para tal surge a necessidade de tornar mais claro as diretrizes a seguir, através de recomendações, orientações que foram surgindo, levando a que a avaliação se tornasse mais concreta e aplicável nas organizações educativas.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2017), disponibilizou um conjunto de indicadores que servem como orientadores e base de informações sobre a evolução, progressos e investigação em educação dos diversos países (Education at a Glance, 2017).

Em sintonia com diversos países europeus, Portugal adota reformas estratégicas através de políticas que promovem a gestão de qualidade das escolas, englobando vários domínios: desde a qualidade de ensino e aprendizagem; resultados das aprendizagens dos alunos; administração escolar até ao cumprimento de decretos regulamentares emanados pela tutela.

Nesse sentido, promove-se a avaliação do serviço prestado pela organização escolar, sendo este determinante para verificar, entre outros, a promoção da equidade e da igualdade, pois as instituições educativas são os “instrumentos para a promoção das democracias” (Menezes, Ferreira & Pais, 2012, p.12). Ou seja, o ato de avaliar, tem como meta a prestação de um serviço cada vez melhor possível que estimula e desenvolve também a capacidade de entender a crítica e de a acolher (Luckesi, 2000).

Tendo em conta estas estratégias e guias pretende-se alcançar melhorias, promovendo políticas de autoavaliação das escolas (Pacheco, 2014), fomentadoras da análise pedagógica, curricular e organizacional. Sendo assim, reconhecer a qualidade remete-nos para estabelecimento de mecanismos de controlo de qualidade, logo políticas educativas que promovam planos de melhoria, implementando uma cultura reflexiva no que concerne à Educação, já que, os alunos de ontem não são os de hoje e nunca serão os de amanhã. Esta analogia leva-nos a pensar que “Vivemos num mundo complexo, com crianças complexas” (Edgar Morin), e é em função delas que temos que nos adaptar a novas realidades e novas exigências. A mudança aconteceu e cabe à sociedade dar resposta a essa mesma realidade.

CAPÍTULO 2 - AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS NA EUROPA.

É indissociável considerar que o desenvolvimento económico e social está relacionado com questões de ordem educacional. Países desenvolvidos e mais competitivos fomentam um sistema educativo evolutivo. Logo, compreende-se que exista a necessidade dos países europeus, de adotar políticas interventivas de modo a promover e a consolidar um lema comum, a Qualidade de Ensino nos seus países.

Pensar na Escola Qualidade significa acreditar no potencial das pessoas, especialmente quando trabalham em grupo (...) e buscam a melhoria continuando. (Mezono, 1999, p.11).

A sociedade é caracterizada pela sua identidade, cultura, valores que a distingue e a identifica como única. No entanto, a educação é algo comum a toda a civilização, a todos os países europeus. A procura do conhecimento e a sua transmissão leva a que todos trabalhem num mesmo sentido e um dos focos primordiais é a adoção de sistemas de Avaliação Interna de Escolas que promovam a reflexão e a melhoria articulada com a Avaliação Externa de Escolas que as monitoriza, de modo a ir ao encontro das diretrizes emanadas para os sistemas educativos europeus,

a qualidade da educação das escolas e da aprendizagem tem sido a grande preocupação educativa dos últimos anos, quer a nível internacional quer a nível nacional (Santos, 1997, p.161).

É nesse âmbito que existem diferentes modalidades de Avaliação de Escolas (Interna e Externa) em cada um dos países europeus no seu sistema de ensino, de modo a alcançar o objetivo supracitado, ou seja, a promover os valores comuns dos estados membros: democracia; igualdade; equidade; o direito ao Ensino de Qualidade, que culminará numa escola mais inclusiva.

Acresce perceber a definição neste contexto de Qualidade, sendo este um conceito subjetivo, tornando-o de certo modo difícil de o qualificar; objetivamente associa-se aos conceitos de eficácia e eficiência, adequações ao processo de ensino aprendizagem e gestão, aumento da taxa de sucesso numa perspetiva de melhoria a nível organizacional das instituições.

Segundo Margarida Saraiva, Elizabeth Reis e Victor Roldão, defendem que o “O conceito de qualidade no ensino, embora cada vez mais utilizado, é diferentemente percebido conforme o papel e a função onde se desenvolve e o seu debate é confuso, complexo, contingente e normativo (...) a noção de qualidade tem diferentes interpretações” (Saraiva, Reis & Roldão, 2006, p.63).

Com a premissa de que a avaliação permite contribuir para um ensino de qualidade, e contribuir para a sua melhoria, monitorizando e promovendo planos de melhoria articulados entre Estado e Escolas, permite, ainda, que através de um contributo único os sistemas educativos se modernizem, se adaptem a novas realidades e, conseqüentemente, se tornem mais produtivos e eficazes. Assumindo que “o ato de avaliar, devido a estar ao serviço da obtenção do melhor resultado possível, antes de mais nada, implica a disposição de acolher” (Luckesi, 2000). Assim sendo, avaliar é o prestar contas do que é feito, ou seja, é um processo de recolha e análise sistemática de dados que fomentam uma reflexão remetendo para recomendações ou pareceres de melhoria, no que concerne à qualidade da instituição educativa (Escola).

Ao analisar-se o conceito de Avaliação de Escolas, existe uma necessidade de que, muito embora estejam articuladas, estas sejam diferenciadas. Nesse processo, a Avaliação Externa de Escolas (AEE) é realizada por avaliadores independentes e externos ao contexto escolar, com habilitações de nível superior e alguma experiência profissional nas Escolas. Ainda assim, são elementos que não pertencem à comunidade escolar, designados pelas autoridades responsáveis pela educação do órgão central (a quem reportam as conclusões), que inspecionam e monitorizam as escolas sobre o cumprimento de normativos, com a finalidade da melhoria da qualidade de ensino e dos resultados escolares dos alunos, sem particularizar nenhum interveniente. Por sua vez, há um outro lado, a Avaliação Interna de Escolas (AIE) realizada pelos agentes educativos pertencentes à própria escola, que após a recolha de informação faz um juízo sobre todo o processo educativo inerente ao universo escolar.

Torna-se fundamental saber diferenciar a AIE do processo de Autoavaliação de Escolas, sendo este mais particular, em que cada avaliador forma juízos de valor de tarefas por si delineadas.

2.1. A Avaliação e a Europa.

A maioria dos países pertencentes à Europa tem políticas de AIE e AEE implementadas no seu sistema educativo. Ao analisar-se o relatório da Comissão Europeia, Eurydice, 2015, “Garantia da Qualidade na Educação: Políticas e Abordagens à Avaliação das Escolas na Europa”; percecionam-se algumas conclusões que serão explicitadas de seguida. Entende-se por garantia da qualidade, as políticas e procedimentos estabelecidos de forma a criar, manter, melhorar a qualidade de ensino nas suas áreas mais específicas. Através de uma análise mais individualizada, torna-se pertinente perceber alguns casos de procedimentos nos estados membros, no que concerne a AEE e a AIE.

Em 2009, países como a França e a Bélgica, cuja avaliação era centrada na avaliação docente, passam a promover políticas mais abrangentes e novos parâmetros avaliativos. Por sua vez, a Dinamarca e a Suécia têm o seu sistema de ensino apoiado em parcerias locais, ou seja, são as autoridades locais responsáveis pela oferta formativa e alvo de avaliação pelas autoridades educativas, existindo um trabalho de melhoria no que concerne a AEE. Relativamente à Itália e Hungria, não tinham registos de monitorização até então e somente nessa altura deram os primeiros passos nesse sentido. Estes são alguns casos a referir, no entanto o que se salienta é que na maioria dos países (Dinamarca, Lituânia, Islândia, Estónia, Hungria, Áustria, Polónia, Turquia, Eslováquia, Reino Unido, Antiga República Jugoslava da Macedónia), a AEE é da responsabilidade do Estado, em que o Governo cria equipas denominadas “Inspeção”,

Entre os diferentes países denota-se o estabelecimento de diferentes prioridades nas práticas avaliativas; uns debruçam-se nas atividades escolares; resultados académicos dos alunos; tarefas educativas e de gestão, outros centram-se em trabalho em conformidade com regulamentos; pessoal docente; Lei de Educação; regulamento da escola e currículo de ensino e um caso singular Dinamarca que perante a sua realidade cultural é o município que dirige a AEE.

Porém, todas as vertentes avaliativas convergem em três etapas, a saber: *Analisar*; *Visitar* e *Informar*, ou seja, cada país tem os seus instrumentos de avaliação com a autonomia dada pelos inspetores, em que analisam a informação, fazem as respetivas diligências que considerem pertinentes (atividades escolares que englobam

tarefas educativas e de gestão) e por fim, elaboram relatórios fundamentados nas suas conclusões, informando a tutela e as escolas das melhorias a implementar. Em alguns países esses relatórios são tornados públicos.

Torna-se interessante perceber que existem países que ambicionam o Ensino de Qualidade, contudo, não têm AEE, ou não tem AIE, citando como exemplos a Bulgária, Grécia, Finlândia e Luxemburgo. Estes países monitorizam o sistema educativo tendo por base os resultados dos exames nacionais, avaliação da oferta educativa pelas autoridades locais ou a avaliação de docentes.

A maioria das escolas europeias evoluiu no sentido em que o que era uma recomendação tornou-se uma realidade normalizada, passando a AIE passou a ser de carácter obrigatório pela tutela e/ órgão central. Cada país utiliza regulamentação própria, legislada às suas realidades sociais e culturais, tendo em alguns casos, as escolas, autonomia no sentido da sua implementação.

Surge pela primeira vez a pertinência de dar voz à comunidade educativa (docentes, alunos, encarregados de educação, assistentes operacionais, técnicos especializados, autarquias, sociedade envolvente), incentivando à participação e ao seu contributo dos diversos atores, de modo a atingir o Ensino de Qualidade. Cada escola elabora um relatório reflexivo fazendo-se acompanhar por medidas de melhoria. Poucos são os países (total de oito) cujos resultados são tornados públicos. Para a maioria dos países, as conclusões ficam limitadas à esfera da Escola.

Os órgãos de gestão central (na maioria dos países) adotam medidas de apoio à implementação da realização da AIE (manuais, quadro com diretrizes a cumprir, formação de docentes e em raros casos apoio financeiro), assim como, a concretização de mecanismos de melhoria que sugerem as conclusões/ reflexão. Surge assim, um contributo inerente a esta avaliação interna, a comparação entre escolas em diferentes parâmetros, entre os quais os resultados académicos dos alunos e em exames nacionais. Cada vez mais são os países que os utilizam como indicadores na sua avaliação interna. Sendo uma ferramenta que vem sendo generalizada pelo contributo da existência de Exames Nacionais, obrigatórios em muitos países em estudo, e que se remete para as escolas as responsabilidades dos seus resultados.

2.1.1. Abordagem à Avaliação Interna de Escolas (AIE) em contexto Europeu.

Sendo um processo interno de escola, conduzido por elementos pertencentes à escola, em alguns países, é solicitado à comunidade educativa a sua participação, de modo a aferir e refletir sobre procedimentos a adotar para melhorar a qualidade da educação, cumprindo, assim, as Recomendações emanadas pelo “Parlamento Europeu e do Conselho, 2001”:

- 1) O apoio metodológico prestado às escolas através da formação e de outros instrumentos;
- 2) A participação de vários agentes da comunidade educativa;
- 3) A inter-relação entre a avaliação interna e avaliação externa.

Nos estados membros, dezoito países têm no seu sistema educativo, através de normativos do órgão central, a obrigatoriedade da implementação da AIE, sendo que, na sua maioria com uma periodicidade anual, no entanto, existem exceções; o Reino Unido, realiza num ciclo avaliativo com a periodicidade de seis anos, pelo menos uma avaliação. A Alemanha, por outro lado, implementa a sua avaliação no final de cada ciclo avaliativo. No entanto, ainda existem 10 países em cuja AIE não é uma obrigatoriedade, mas sim uma recomendação pelo órgão central/local (Luxemburgo, Malta). Em Malta, o órgão central recomenda que a AIE seja um processo contínuo baseado num ciclo de três anos. Existem casos (Bulgária e França), onde não existe qualquer recomendação ou regulamento para o procedimento da AIE.

Ao estabelecer-se parcerias, permite-se partilhar a responsabilidade educativa, associando todos os elementos da comunidade educativa externos ao corpo docente no processo reflexivo do ensino, promovendo a melhoria da qualidade da educação. É neste pensamento que se centra a AIE.” Trata-se do alargamento da prestação de contas aos pais e famílias, ou seja, à comunidade educativa num sentido lato e à sociedade em geral” (Pacheco, 2018, p.68). Neste aspeto existem diferenças consideráveis: existem países que solicitam o contributo de toda a comunidade educativa, atores que estão diretamente e indiretamente ligados ao sistema educativo e os que se regem somente à participação dos docentes.

Compete aos órgãos de gestão garantir todo o apoio para que as Escolas realizem de forma eficaz e transparente as suas AIE. Neste campo os apoios também divergem nos diferentes países, e vão desde formação especializada (no Luxemburgo é obrigatório para todos os docentes sendo realizada anualmente), a documentos com indicadores e diretrizes (comparação de escolas, a título de exemplo, os resultados nacionais ou comparação com médias nacionais); a manuais específicos (com ferramentas de apoio, análises SWOT; questionários; entrevistas; quadros com critérios de medição de desempenho); quadros conceptuais de avaliação externa e em alguns casos ajuda de especialistas externos ou apoio financeiro. Em alguns países, por sua vez, a autoridade educativa emana diretrizes a seguir nos seus relatórios internos e que se encontram acessíveis na página de internet da tutela, alguns de forma estritamente complexa, a saber, a Finlândia com uma lista de critérios de qualidade já definidos e a Grécia adotando um quadro específico com 15 indicadores qualitativos e quantitativos.

A informação recolhida é interpretada e, posteriormente, é criado um relatório AIE, sendo utilizado como reflexão de Escola com o intuito de estabelecer melhorias e elaborando documentos estratégicos que definam essas mesmas. Entretanto, é enviado para a AEE, ou para as autoridades locais (em alguns países) de forma a ser monitorizado e servir de orientação às entidades, conhecendo assim o universo escolar os inspetores/ avaliadores que promovem reuniões e visitas às escolas realizando as suas aferições.

2.1.2. Abordagem à Avaliação Externa de Escolas (AEE) em contexto Europeu.

Após compreender em que consiste a AEE (explicitado inicialmente), importa agora perceber o seu processo de operacionalização que se divide em três etapas (Relatório Eurydice. “Políticas e Abordagens à Avaliação das Escolas na Europa” (2015, p.24).

- 1) Recolha de dados: na maior parte dos países, antes da visita à escola é fornecido aos inspetores um conjunto de documentos para a análise de modo a preparar a mesma. (relatório AIE e estatísticas de desempenho dos alunos em exames nacionais, entre outros fatores quer a nível de gestão, administrativos, sociais e académicos).

- 2) Visitas à escola para observar as práticas, na maioria dos países assenta em três pilares;
 - Entrevistas com agentes internos e externos;
 - Observação de aulas;
 - Inspeção das atividades escolares, instalações e/ou documentos;

- 3) Relatório de avaliação, sendo uma prática comum a todos os países que realizam AEE fazerem um relatório onde emanam as conclusões/ recomendações a seguir, entregue aos órgãos centrais e comunicado à escola.

Após a intervenção da AEE e elaborado o respetivo relatório, conclui-se que cada um dos países dos estados membros tem as suas políticas bem definidas e distintas, embora em alguns haja troncos comuns, noutros há ramos, ou seja, os resultados da AEE e as intervenções após a mesma, diferem bastante, já que a maioria dos sistemas educativos emite recomendações de melhoria a implementar pelas escolas. O que difere é que alguns, é que estes se apresentam como uma mera sugestão (Chipre) e outros uma obrigatoriedade a cumprir (Estónia). Das escolas é esperado que elaborem um plano de ação (plano de melhoria) a corrigir, focando os aspetos evidenciados nas suas práticas, de modo a obter melhores resultados, visando promover as boas práticas no sistema educativo.

Em suma, cada país da Europa tem as suas especificidades diferenciadas nas etapas suprarreferidas, no entanto, todo este contributo é para um bem comum, ter na Europa um Ensino de Qualidade.

CAPÍTULO 3 - AVALIAÇÃO DE ESCOLAS EM PORTUGAL.

3.1- Contextualização histórica do sistema de avaliação de escola no sistema educativo português.

O sistema educativo de qualquer país é um reflexo do seu desenvolvimento tecnológico em constante mutação e Portugal não foi exceção. O sistema educativo português foi-se ajustando aos avanços tecnológicos inerentes ao desenvolvimento de uma sociedade, de maneira a corresponder às suas necessidades.

Desde a década de 70, o Estado assume-se responsável pela fiscalização do Ensino em Portugal, no entanto, a verdadeira imposição foi a criação da “Inspeção-Geral da Educação” (IGE) e a converção da Inspeção – Geral do Ensino Particular em Direção – Geral do Ensino Particular e Cooperativo (Decreto-Lei nº 540/ 1979 de 31 de dezembro)”. Como tal, o controlo da qualidade passa a ser feito não só a nível pedagógico, mas também técnico e incidirá sobre todo o ensino desde o pré-escolar ao secundário, alargando a sua incidência também ao ensino particular e cooperativo”.

Em Portugal, o sistema de avaliação da Educação teve um primeiro marco importante em 2002, com a aprovação da Lei nº 31, de 20 de dezembro de 2002 (sistema de avaliação da educação, ou seja a Lei de Bases do Sistema Educativo), no entanto, só em 2006 é que foi implementada a regulamentação pelo Ministério da Educação dando o início formal ao processo de avaliação educativa: “Com a nova orgânica visa-se ainda a consolidação da educação pré-escolar, o desenvolvimento dos ensinamentos básico e secundário, de forma a melhorar os resultados e a diversificar a oferta educativa; o desenvolvimento das funções de acompanhamento; controlo e avaliação através de aperfeiçoados sistemas de informação e estatística; a evolução no sentido do reforço da autonomia pedagógica e de gestão das escolas e dos agrupamentos de escolas” (Decreto -Lei nº 213/2006 de 27 de outubro), nomeadamente:

Artigo nº 2. **1-r**). “Avaliar a concretização dos objetivos das políticas de educação e da formação vocacional, as atividades do sistema educativo, os recursos pedagógicos e o funcionamento dos órgãos, serviços e demais estruturas que integram o Ministério de Educação”.

Artigo nº2. **1-s**). “Inspeccionar o funcionamento do sistema educativo, acompanhando, fiscalizando e controlando a atividade das escolas, órgãos e serviços que o integram.”

Já em 2011, é aprovada a Lei Orgânica do Ministério da Educação e Ciência. Dá-se a extinção de vários departamentos governamentais e o ME é denominado de Ministério da Educação e Ciência (MEC) tendo por missão definir, coordenar, promover, executar e avaliar as políticas nacionais dirigidas aos sistemas educativo e científico e tecnológico - Decreto-Lei nº 125/2011 de 29 de dezembro, artigo nº1 e do artigo nº4 alínea b) surge a alteração da (IGE) para Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC) sendo esta “ um serviço central da administração direta do Estado dotado de autonomia administrativa” (artigo nº1, Decreto – Regulamentar nº 15/2012, de 27 de Janeiro).

Assim, os conceitos de gestão e liderança estão associados avaliação assim como a autonomia das escolas surgiu como um contributo essencial para a mesma se ajustar às necessidades de uma sociedade sempre em mudança.

No âmbito das suas finalidades e objetivos, compete à (IGEC) com a sua autonomia assumir que o sistema de avaliação das escolas cumpre as políticas, requisitos e recomendações emanadas pelo MEC. De igual modo, que estabeleçam planos de melhoria e procedimentos que visam a alcançar o objetivo a que todos os estados membros se propõem pela Agenda 2030, isto é, alcançar uma “ Educação de Qualidade - Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos”. Nesse sentido, surge o decreto-lei 54/2018 de 6 de julho” que estabelece os princípios e as normas que garantem a inclusão”, implementando assim no sistema de ensino português, um novo paradigma de ensino, com a finalidade de se elevar a qualidade das aprendizagens e, portanto, fomentar o sucesso educativo.

Para a construção de uma escola inclusiva, onde se promova a melhoria de qualidade de ensino e se eduque para a cidadania, (dando cumprimento ao decreto lei nº 54/ 2018 de 6 de julho), que tenha como ambição alcançar um dos dezassete objetivos estabelecidos na cimeira da ONU, presidida pela UNESCO para o Desenvolvimento Sustentável: Objetivo 4 - “ Educação de Qualidade” é fundamental ter em linha de conta

a importância da AE (quer a AA da Escola ou a AE de Escola). Só assim, se maximiza recursos e potencial e desta forma, as escolas podem fornecer aquilo que se espera delas, isto é, rigor, exigência, organização e competitividade.

Neste sentido, torna-se primordial a Escola ter presente boas práticas de autoavaliação para que exista coerência entre sua função e as ações de melhoria. Para isso, ao utilizar os diversos resultados da avaliação externa e estabelecer-se planos de melhoria e a sua respetiva implementação caminha-se para o envolvimento de toda a comunidade escolar.

3.2- O processo de Autoavaliação de Escolas.

A nível nacional, o que começou por ser uma recomendação emanada pela União Europeia, passou em 2012 a ser uma obrigatoriedade pelo Ministério da Educação e Ciência, ou seja, cada Escola tem a sua Avaliação Interna de Escola, assente na realização da sua Autoavaliação. Isto é, um conjunto de procedimentos estabelecidos por cada estabelecimento de ensino, que com a sua autonomia levam a cabo a avaliação da mesma em parâmetros que consideram essenciais. Este é elaborado por uma equipa de docentes pertencentes à Escola (Equipa de Autoavaliação) e que, por fim, elaboram um relatório final - Relatório de Autoavaliação de Escola”.

A autoavaliação é um instrumento que permite que “as escolas se façam a si mesmas, por si e para si” (Swlfield & MacBeath, 2005, p.71). Esta premissa é fundamental para introduzir a necessidade de clarificar o funcionamento organizacional de uma escola no que concerne à promoção do sucesso escolar. Desta forma, pretende-se dar relevância ao projeto educativo de escola e, concomitantemente, às atividades nele descritas que promovam, para além da cultura da própria escola, as boas práticas a nível do processo ensino-aprendizagem. Este instrumento pretende, fundamentalmente salientar o papel da autonomia da escola, pois “nenhuma mudança ocorrerá sem que tenham sido tidas em consideração as particularidades de cada escola e o seu contexto” (Alves & Correia, 2008, p. 379).

Todo e qualquer processo de avaliação origina “desassossego nas pessoas, nas instituições e nos sistemas” (Sordi & Ludke, 2009, p.169), provocando alterações no trabalho docente quando se incide como foco principal os testes e os resultados, ou seja,

estando centrados na melhoria de resultados académicos e negligenciando o contexto social. Assim sendo, para que o processo de autoavaliação seja eficaz, é necessário que toda a comunidade educativa participe ativamente, já que os atores educativos (Scheerens, 2002), são peças basilares na promoção de mudanças. Estes terão a capacidade de gerir a informação a nível organizacional, curricular e pedagógico da escola. Como tal, é fundamental existir uma monitorização interna de todo o processo de autoavaliação (observação e acompanhamento da ação educativa), um olhar objetivo - Equipa de Autoavaliação de Escola - que potencie a análise e reflexão, de modo a colocar em prática ações de melhoria contínuas, fomentando um esforço comum, uma reestruturação de recursos e implementação de processos inovadores, ou seja “a melhoria da qualidade do serviço educativo” (Morgado, 2003, p. 201).

De igual modo, a nível externo, torna-se um desafio a relação existente entre o processo de Autoavaliação da Escola e a Avaliação Externa de Escolas. A Inspeção deve de ser encarada como um recurso favorável, uma vez que, fornece apoio ao desenvolvimento da autonomia, visando, por fim, a melhoria do Sistema Educativo.

O processo de acompanhamento interno, inicia-se pela direção das escolas, que delegam num conjunto de docentes a autonomia de monitorizar o acompanhamento supracitado. A Equipa de Autoavaliação de Escola tem um papel importante nas lideranças intermédias, pois orientam os diversos intervenientes no processo educativo, no cumprimento das tarefas pré-estabelecidas, convidando assim a comunidade escolar a ter um papel ativo, interventivo em todo o processo de melhoria da ação educativa.

A dita equipa tem como um dos objetivos interpretar, analisar e refletir as melhorias que já foram implementadas e a avaliação de todas as atividades descritas no Plano Anual de Atividades, promovendo metodologias ativas e contribuindo para uma gestão eficaz do currículo, elaborando, por fim um relatório. Todas as atividades de melhoria têm como premissa a qualidade das aprendizagens. Desta forma, são criadas equipas de autoavaliação, que através de Quadros de Referência emanados pela AEE, apoiam nas diversas etapas do processo (sistema de recolha de dados e tratamento, interpretação e conclusão dos mesmos), criando assim o Plano de Melhoria adequado à realidade da Escola promovendo uma cultura de qualidade do sistema educativo; envolvendo a avaliação do desempenho dos docentes; audição crítica de alunos e membros da comunidade; incluindo o envolvimento dos pais (Sobrinho, 2003). Chama

assim à comunidade a assumir o seu papel de forma a corresponsabilizar os agentes a serem ativos e pertencentes ao processo educativo e não meros observadores.

Pacheco (2014, p.9) assume a “promoção da melhoria da qualidade do sistema educativo, à produção da informação, ao sucesso educativo e à participação da comunidade,” bem como “promover uma cultura de qualidade exigência e responsabilidade nas escolas dos ensinos básicos e secundários” sendo estes os efeitos pretendidos da AEE; consolidando estas ideias salientadas por Ozga (2014, p.17).

Esperar que as mudanças sejam somente nas práticas de sala de aula, ou nas práticas pedagógicas tornaria a avaliação inacabada e incompleta, sendo necessário envolver o contexto real, no entanto, reforça-se a ideia que as boas práticas na eficiência do ensino e na qualidade das aprendizagens são um dos fatores primordiais ao sucesso, muito embora, não o único: “A qualidade é, sem sombra de dúvida, um atributo que a maioria das organizações deseja ver associada a tudo aquilo que faz, e as escolas como instituições que frequentemente pretendem transmitir um ideário de qualidade não fogem à regra” (Dias & Melão, 2009, p.194).

Entenda-se que a instituição Escola é uma organização complexa, e AEE tem uma difícil tarefa ao exercer a sua atividade, já que o instrumento da sua regulação é o conhecimento. As políticas educativas e normativas promovem as ações e os processos, porém, a melhoria da qualidade só é evidenciada quando a comunidade educativa participa ativamente e em articulação com os docentes, passando pela valorização do seu trabalho, pois a Escola desempenha diferentes papéis nos alunos (cultural, social, conhecimento e formação) ainda assim, são “ instituições especiais, mas são avaliáveis” (Azevedo, 2007, p.67).

3.3 -Avaliação Externa de Escolas e a Autoavaliação de Escola

Torna-se pertinente perceber a noção realista do conceito de avaliação no contexto escolar, mais especificamente sobre a Escola e o seu papel com a finalidade de promover “Um Ensino de Qualidade”.

Partimos do pressuposto que os múltiplos atores educativos são visados diretamente neste processo, desde gestores escolares (responsáveis pela administração da escola), docentes (responsáveis pelo cumprimento de metas e currículo) e aqueles

que são implicados indiretamente nos *rankings* das escolas, nomeadamente, encarregados de educação e alunos (analisando o universo socioeconómico cultural em que estão inseridos), até aos auxiliares de ação educativa (com as precárias condições de trabalho a exercerem as suas funções).

A AEE é considerada como um *prestar contas* e simultaneamente um processo de melhoria da qualidade da educação, medindo-se pelos resultados obtidos, desenvolvendo implicitamente a responsabilização institucional dos processos educativos. As escolas adotam parâmetros de eficiência e de eficácia no processo avaliativo. Além do parâmetro “Resultados”, salienta-se um dos objetivos que se considera importante alcançar: a educação ser pautada por princípios de justiça e inclusão social.

Segundo o Relatório Internacional produzido pela OCDE “a avaliação externa de escolas tem diferentes impactos nas escolas e que certas condições se associam ao facto de a escola aceitar o feedback da avaliação externa de escolas” (2013, p. 288). São vários os testemunhos que salientam a importância da articulação entre a AEE e a AIE, nomeadamente, Nemo reforça que “a avaliação interna e a avaliação externa são ambas importantes, mas nenhuma delas pode existir por si só (...), a avaliação externa serve como incentivo para melhorar a qualidade das atividades da avaliação interna das escolas” (2007, p. 457). Por sua vez, o Conselho Nacional de Educação (CNE) refere que “o desenvolvimento dos processos de autoavaliação em parte impulsionados pela avaliação externa, é extremamente relevante e constitui, por si só, um progresso assinalável” (2010, pp. 5-6). Já Afonso e Costa, afirmam que “pode, assim, considerar-se que a avaliação externa, tradicionalmente conotada como a atividade inspetiva, numa vertente de mera fiscalização administrativa e de procedimento disciplinar, deu lugar a uma visão assente nas práticas da autoavaliação das escolas” (2011, p. 182), sendo que o mais importante será abordar a ideia que “importa também ter presente que a avaliação de escolas serve igualmente para identificar boas práticas e para disseminar o sistema” (Santiago, 2011, p. 44), associando ideias positivas como inovação e qualidade ao contexto suprarreferido.

A AE tem como principal função melhorar o sistema educativo. “A par do objetivo de melhoria global das escolas e das aprendizagens dos alunos, as mudanças pretendidas estão também diretamente relacionadas com medidas de *accountability*

externas” (Afonso, 2009; Fullan et al, 2015). Tendo em conta este princípio as pessoas são ajudadas a melhorar através da autoavaliação e da reflexão: “a avaliação baseada em standard consiste em determinar e representar a qualidade através do uso de números e escalas, ou seja, mediante critérios. É a avaliação quantitativa: mais objetiva, com uma analítica baseada em standards” (Stake 2006, p.42), logo entende-se que se torna mais simples a implementação da avaliação, assim como, a sua análise e conclusões.

Entender qual a postura da Escola perante o processo de avaliação é algo controverso na medida em que, existem diferentes perspetivas sobre a sua assunção. Há as que encaram como uma mais valia, um mecanismo de auxílio à melhoria, uma parceria na aquisição de competências, de conhecimento através de diretrizes para o desenvolvimento da melhoria com objetivos a alcançar e, por outro lado, outras que vêm na avaliação um mecanismo de análise controlador de uma arena política, “as políticas podem reduzir-se ao debate, à negociação e ao conflito que se manifesta como as regras da decisão que unem os objetivos e os meios para os membros da organização”(Sarmiento, 1999, p. 27). Neste caso em particular, o processo de autoavaliação demonstra-se pouco disponível à abertura, à inovação e à mudança.

A autoavaliação de escola, acrescenta ao projeto educativo e ao plano anual de atividades uma promoção de um ambiente dinâmico e interventivo, fulcrais ao sucesso escolar e à cultura da própria escola, estabelecendo um funcionamento democrático organizacional ideal. Assim, ao fomentar-se boas práticas de autoavaliação das instituições escolares, promove-se a análise crítica do contexto escolar onde, após reflexão se constroem objetivos de melhoria. Desta forma, a Escola cria opções e estratégias de organização e gestão cuja autonomia lhe permite implementar no seu projeto educativo. É fulcral que a equipa de autoavaliação crie um relatório, o mais objetivo e realista do universo escolar e sua organização; “a autoavaliação é um órgão vital das escolas de qualidade e que procuram a melhoria” (MacBeath, Michael Denis & Lars, 2005, p.20).

A avaliação externa de escola após análise do relatório realizado pela equipa da autoavaliação de Escola, afere as averiguações inerentes às suas funções (dois inspetores do IGEC) e fornecem os resultados /conclusões à escola, que as deve interpretar como críticas construtivas a tomar em consideração para um objetivo comum, isto é, alcançar um Ensino de Qualidade e, posteriormente fornecer esses dados

das diligências ao Ministério da Educação, que por sua vez, deverá definir políticas educativas, fornecer apoio, propor objetivos de melhoria e ter a capacidade, se necessário de contratualizar bens e serviços.

A autoavaliação de escola e a avaliação externa de escola complementam-se ao constituírem campos de análise de domínios de melhoria, quer a nível de objetivos, organização de práticas pedagógicas, reforço de liderança e gestão de escolas. Pacheco, defende esta interpretação afirmando que “a responsabilidade da escola na avaliação externa tende a aumentar quando a autoavaliação se torna numa prática institucional e serve de suporte a própria avaliação externa, e não, como acontece na realidade portuguesa, a uma prática avaliativa de conformidade” (Pacheco, 2015, p.7).

Em suma, “podemos atribuir ao sistema de Avaliação Externa de Escola uma grande relevância para promoção de processos e práticas de autoavaliação nas Escolas Portuguesas” (Ferreira, 2018, p.148), ou seja, ao alterar o funcionamento e direcioná-lo para um objetivo de melhoria, as alterações e mudanças vão surgindo intuitivamente no universo escolar, logo os atores sentem-se impelidos a serem agentes de mudança e seus promotores.

Existem dois pontos de vista, segundo Afonso e Costa, que definem a avaliação externa de escolas como “A acção dos actores é regulada por mecanismos normativos. Assim, numa lógica de governança” (2011, p.105), enquanto que sob outra perspetiva, Azevedo apresenta-nos a noção de avaliação de externa como ferramenta de qualidade, particularmente em termos de “um instrumento importante para essa melhoria” (2007, p.23) e “um produto de integração e de inter-relação dos processos de avaliação externa e interna. Portanto, o processo de avaliação externa deverá completar-se com o processo de autoavaliação e vice-versa” (Azevedo, 2007, p.77).

CAPÍTULO 4 - CONTEXTUALIZAÇÃO DOS 1º, 2º E 3º CICLOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DE ESCOLAS

Assumindo que a avaliação externa de escola representa um contributo para o desenvolvimento das escolas e um instrumento de melhoria da qualidade no ensino, que como tal, promove e incentiva boas práticas de autoavaliação em questões como resultados escolares e sociais, no ensino, aprendizagem, avaliação, ética profissional, gestão entre outros, apresentar-se-á uma breve súpula sobre a génese da AEE.

A AEE vem sofrendo mutações ao longo das últimas décadas, tendo passado por diferentes fases e ritmos de evolução. Ora vejamos, começando pela relevância do Observatório da Qualidade de Escola (1992-1999); Projeto Qualidade XXI (projeto piloto) (1999-2002); Programa de Avaliação Integrada das Escolas (PAIE) do IGE (1999-2002). Associado à evolução da Avaliação nas Escolas, surgem diferentes modelos de suporte avaliativo dos quais se destaca o CAF (Common Assessment Framework) que irá ser abordado posteriormente no capítulo Metodologia.

O contexto AEE torna-se mais ativo, dinamizador e inovador em 2005-2006 com a criação do Grupo de Trabalho para a Avaliação das Escolas (GTAE), que teve como objetivo principal a criação de modelos de referência, através da aferição de graus de desempenho no sistema educativo, promovendo as boas práticas nas escolas, atribuindo-lhes assim, o reconhecimento e a sua valorização, tornando a AIE e AEE de carácter obrigatório.

Em 2005, através do Projeto QUALIS- *Qualidade e Sucesso Educativo*, aporta a avaliação interna das instituições escolares públicas abrangendo as escolas profissionais através do Subsistema da Ação Social gerido ISS (Instituto da Segurança Social) (CNE, 2008). No entanto, só em 2011 é que o MEC delega no IGE a concretização da AEE que a assume “como um contributo para o desenvolvimento das escolas” (IGE, 2011, p.51), tendo o apoio do Conselho Nacional de Educação (CNE) sendo este um órgão independente que emite recomendações, pareceres e orientações sempre que considere pertinente.

Neste contexto torna-se importante perceber a dinâmica da AEE. A inspeção, com legitimação legal, implementa a Avaliação de forma obrigatória a nível nacional,

assumindo uma postura neutra e imparcial, mas que aplica o modelo de avaliação “Quadro de Referências” de forma, ética e rigorosa, com domínios e parâmetros a analisar e avaliar.

Por sua vez, a equipa da AEE é composta por três elementos: dois inspetores e um avaliador externo à IGEC (professor universitário ou investigador em educação, que têm que registar como requisitos o ensino mínimo em estabelecimentos portugueses de cinco anos e conhecimentos aprofundados da organização de escolas, procedimentos e regulamentos, assim como dos despachos normativos em vigor). Ainda assim, tanto o inspetor como o avaliador externo frequentam uma formação anual de 21 horas dada pela IGEC. Os inspetores têm frequentemente reuniões regionais e os avaliadores participam em grupos de trabalho, discussão e partilha.

Antes da visita dos elementos pertencentes a AEE à escola, a equipa analisa um conjunto de documentos (resultados dos alunos nos exames nacionais fornecidos pelo Instituto de Avaliação Educativa (IAVE) e comparação com escolas com perfil idêntico (socioeconómico Informação fornecida pela Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) e documentos internos da escola (plano de desenvolvimento, plano anual de atividades, regulamento interno e o relatório de autoavaliação). Após esta análise para integrar o universo em estudo, a equipa durante três a cinco dias visita a escola, apresenta um questionário a uma amostra de alunos, pais, docentes e pessoal não docente, (sendo esta amostra representativa da comunidade escolar), que tem como objetivo aferir o grau de satisfação sobre diferentes temáticas, instalações da escola, serviços, segurança e ensino. São realizadas entrevistas de escolha aleatória de indivíduos do universo escolar no intuito de perceber a eficácia dos parâmetros suprarreferidos. No fim da visita, é realizada uma reunião com a direção da escola, sendo esta esclarecedora de dúvidas antes de ser elaborado o relatório final. Após a elaboração do mesmo, este é enviado à escola onde a equipa da AIE analisa e dá o seu parecer (podendo propor correções, fornecer esclarecimentos ou mesmo “objeção” do mesmo). De seguida, a equipa AEE conclui o relatório final, onde constata os pontos fortes e fracos, a estes aconselha-se que se elabore um Plano de Melhoria que os contemple, como medida de modo a alcançar o resultado pretendido. Este relatório final é enviado pelo IGEC ao MEC.

A AEE teve um primeiro ciclo avaliativo (2006-2011), um segundo ciclo avaliativo (2012-2017) e um terceiro ciclo avaliativo (2018-2020).

4.1- O 1º Ciclo Avaliativo.

Em 2006 iniciou-se o primeiro ciclo avaliativo das escolas, cujas domínios incidiram:

- Resultados;
- Prestação de serviço educativo;
- Organização e gestão escolar;
- Liderança;
- Capacidade de autorregulação da melhoria do agrupamento.

Este ciclo de avaliações foi monitorizado por uma equipa de dois inspetores do IGE e um avaliador externo, tendo como objetivos:

- i. Fomentar nas escolas uma interpretação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados;
- ii. Articular os contributos da avaliação externa com a cultura e os dispositivos de autoavaliação das escolas;
- iii. Reforçar a capacidade das escolas para desenvolverem a sua autonomia;
- iv. Concorrer para a regulação do sistema educativo;
- v. Contribuir para o melhor conhecimento das escolas e do serviço público de educação, fomentando a participação social na vida das escolas” (IGE, 2009).

Neste ciclo, somente as escolas com classificações de Insuficiente/ Suficiente teriam que apresentar obrigatoriamente um plano de melhoria, ficando excluídas de tal procedimento as escolas com a classificação de Bom ou Muito Bom.

No final do primeiro ciclo de AEE considerava-se que esta tinha contribuído para o desenvolvimento da autoavaliação nas escolas (OECD, 2013, p. 393). Este ciclo pauta-se por ser a reforma pós Lei de Bases do Sistema Educativo e o início da revisão curricular.

4.2- O 2º ciclo avaliativo.

Este ciclo avaliativo da responsabilidade da IGEC, teve início em 2011, com a implementação de uma cultura de avaliação; a AIE está presente em todo o contexto da avaliação, bem como, se torna obrigatório para todas as escolas (independentemente da classificação obtida), apresentar um Plano de Melhoria contemplando as recomendações da AEE. No que concerne à classificação a atribuir às escolas esta também evoluiu, contemplando agora a possibilidade de as instituições alcançarem o *Excelente*.

Este ciclo caracteriza-se por estar distribuído em três domínios e em que cada um subdivide-se em campos de análise:

- 1) Resultados contemplando os resultados académicos, resultados sociais e o reconhecimento da escola na comunidade;
- 2) Prestação do serviço educativo com os campos de análise: planeamento e articulação; práticas de ensino e monitorização e avaliação das aprendizagens;
- 3) Liderança e gestão subdividido em liderança; gestão e autoavaliação e melhoria.

Este ciclo teve como objetivos:

- i. Promover o progresso das aprendizagens e dos resultados dos alunos, identificando pontos fortes e áreas prioritárias para a melhoria do trabalho das escolas;
- ii. Incrementar a responsabilização a todos os níveis, validando as práticas de autoavaliação das escolas;
- iii. Fomentar a participação na escola da comunidade educativa e da sociedade local;
- iv. Contribuir para a regulação da educação, dotando os responsáveis pelas políticas educativas e pela administração das escolas de informação pertinente” (IGEC, 2012).

4.2.1- O 1º Ciclo Avaliativo versus 2º Ciclo Avaliativo.

Após análise dos dois primeiros ciclos avaliativos, evidenciam-se semelhanças e diferenças, isto é, vários são os investigadores que se debruçaram sobre esta temática realizando estudos comparativos, no entanto, considera-se neste trabalho a abordagem

de Pacheco (2014) na sua obra “Avaliação Externa de Escolas: Quadro teórico/conceptual” que demonstra os quadros comparativos seguintes onde se evidencia a analogia entre os diversos ciclos avaliativos.

Quadro 1 – Comparação dos modelos do 1º e 2º ciclos de AEE, da IGEC, em factos/campos de análise.

Domínios	Modelo em vigor entre 2006-2011 Fatores em análise	Domínios	Modelo em vigor desde 2012 Campos de análise
Resultados	<p>1.1. Sucesso académico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolução dos resultados escolares (pelo menos) último triénio; • Identificação das áreas de sucesso e insucesso; • Realização de análise comparativa dos resultados escolares alcançados; • Processos de monitorização das situações de abandono e desistência; • Estratégias de intervenção visando a superação do abandono. <p>1.2. Participação e desenvolvimento cívico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento dos alunos na programação e discussão do Projeto Educativo e Curricular de Escola e no Regulamento Interno; • Participação dos alunos na programação das atividades da escola/agrupamento; • Procedimentos de auscultação e responsabilização dos alunos; • Concretização das responsabilidades atribuídas; • Identificação com a escola e iniciativas geradoras de sentido de presença; • Ambiente propício ao desenvolvimento da cidadania; • Valorização dos sucessos dos alunos nos domínios do desenvolvimento cívico. <p>1.3. Comportamento e disciplina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disciplina na escola; • Conhecimento e cumprimento das regras de funcionamento; • Resolução de casos mais problemáticos; • Ambiente educativo; • Fomento da disciplina, da assiduidade e da pontualidade; <p>1.4. Valorização e impacto das aprendizagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto das aprendizagens nos alunos, nas famílias, nos professores e noutros membros da comunidade local. 	Resultados	<p>1.1. Resultados académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolução dos resultados internos contextualizados; • Evolução dos resultados externos contextualizados; • Qualidade do sucesso; • Abandono e desistência. <p>1.2. Resultados sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades; • Cumprimento das regras e disciplina; • Formas de solidariedade; • Impacto da escolaridade no percurso dos alunos. <p>1.3. Reconhecimento da comunidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grau de satisfação da comunidade educativa; • Formas de valorização dos sucessos dos alunos; • Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente.

Prestação do serviço educativo	<p>2.1. Articulação e sequencialidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão conjunta e articulada dos programas e orientações curriculares; • Articulação intra e interdepartamental na concretização das atividades; • Definição de metas e critérios de avaliação do trabalho a desenvolver pelas estruturas de coordenação e supervisão; • Articulação dos docentes na mesma unidade de educação/ensino e entre as unidades do mesmo agrupamento; • Gestão vertical do currículo e da informação sobre o percurso escolar das crianças/alunos; • Orientação e supervisão dos coordenadores dos departamentos curriculares; • Orientação dos alunos e famílias ao longo do percurso. <p>2.2. Acompanhamento da prática letiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificação de curto prazo; • Mecanismos generalizados e sistemáticos de acompanhamento e supervisão da prática letiva; • Articulação dos docentes ao nível do desenvolvimento dos Projetos Curriculares de grupo/turma; • Critérios de avaliação; • Reflexão sobre práticas de ensino decorrente da avaliação contínua dos alunos. <p>2.3. Diferenciação e apoios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processo de referencialização das necessidades educativas de cada criança/aluno; • Abrangência e adequação dos apoios educativos prestados; • Estratégias de diferenciação pedagógicas; • Avaliação da eficácia das medidas implementadas. <p>2.4. Abrangência do currículo e valorização dos saberes e das aprendizagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta educativa: componentes ativas, culturais, sociais e artísticas; • Incentivo a práticas ativas e experimentais na aprendizagem das ciências e a uma atitude positiva face ao método científico; • Valorização dos saberes práticos e profissionais; • Estimulação dos alunos para a valorização do conhecimento e da aprendizagem contínua; • Promoção de profissionalismo, exigência e prestação de contas por parte dos alunos. 	Prestação do serviço educativo
--------------------------------	---	--------------------------------

<p>2.1. Planeamento e articulação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão articulada do currículo; • Contextualização do currículo e abertura ao meio; • Utilização da informação sobre o percurso escolar dos alunos; • Coerência entre ensino e avaliação; • Trabalho cooperativo entre docentes. <p>2.2. Práticas de ensino</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adequação das atividades educativas e do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem das crianças e dos alunos; • Adequação das respostas educativas às crianças e aos alunos com necessidades educativas especiais; • Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos; • Metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens; • Valorização da dimensão artística; • Rentabilização dos recursos educativos e do tempo dedicado às aprendizagens; • Acompanhamento e supervisão da prática letiva. <p>2.3. Monitorização e avaliação das aprendizagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificação das formas de avaliação; • Aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação; • Monitorização interna do desenvolvimento do currículo; • Eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar; • Prevenção da desistência e do abandono.

Organização e gestão escolar	<p>3.1. Conceção, planeamento e desenvolvimento da atividade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coerência entre os diversos documentos de orientação educativa; • Contributos das estruturas interna e externa e dos diferentes atores na definição das prioridades educativas e na revisão dos planos de ação; • Planificação do ano letivo; • Gestão do tempo escolar; • Programação das áreas transversais. <p>3.2. Gestão dos recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão das competências profissionais do pessoal docente e não docente e valorização da formação contínua; • Afetação do pessoal docente; • Dificuldades no desempenho profissional e estratégias de superação; • Integração do pessoal docente e não docente; • Dimensão educativa nos conteúdos funcionais dos assistentes operacionais; • Qualidade dos serviços de administração escolar. <p>3.3. Gestão dos recursos humanos e financeiros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adequação das instalações, espaços e equipamentos; • Manutenção, segurança e salubridade; • Acessibilidade e organização dos recursos, espaços e equipamentos; • Acesso das diferentes unidades educativas e recursos, espaços, equipamentos e Projetos; • Coerência da gestão financeira com os objetivos do Projeto Educativo; <p>3.4. Participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivo à participação e envolvimento dos pais/encarregados de educação; • Conhecimento da realidade educativa por parte dos pais/encarregados de educação; • Fomento da participação dos pais/encarregados de educação e de outros elementos da comunidade educativa nos órgãos da escola; • Mobilização dos pais/encarregados de educação e de outros elementos da comunidade educativa para a resolução de problemas. <p>3.5. Equidade e justiça</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atuação dos responsáveis em função dos princípios de equidade e justiça; • Promoção da igualdade de oportunidades; • Promoção da inclusão socioescolar. 	Liderança e gestão
------------------------------	--	--------------------

3.1. Liderança

- Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola.
- Valorização das lideranças intermédias.
- Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras.
- Motivação das pessoas e gestão de conflitos.
- Mobilização dos recursos da comunidade educativa.

3.2. Gestão

- Critérios e praticas de organização e afetação dos recursos;
- Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço;
- Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores;
- Promoção do desenvolvimento profissional;
- Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa.

3.3. Autoavaliação e melhoria

- Coerência entre a autoavaliação e a ação para melhoria;
- Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria;
- Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação;
- Continuidade e abrangência da autoavaliação;
- Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas praticas profissionais.

<p style="text-align: center;">Liderança</p>	<p>4.1. Visão e estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos, metas e estratégias; • Oferta educativa/formativa e áreas de excelência; • Capacidade de atração da escola; • Visão estratégica e desenvolvimento futuro. <p>4.2. Motivação e empenho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Áreas de ação, estratégia e motivação; • Articulação entre os órgãos; • Mobilização dos atores; • Monitorização da assiduidade e de incidentes críticos. <p>4.3. Abertura à inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abertura à inovação; • Soluções inovadoras. <p>4.4. Parcerias, protocolos e projetos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias, protocolos e outras formas de associação; • Articulação e cooperação com outras escolas; • Projetos de âmbito local, nacional e internacional. 	<p style="text-align: center;">Liderança e gestão</p>	
<p style="text-align: center;">Capacidade de autorregulação e melhoria do agrupamento</p>	<p>5.1. Autoavaliação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação da comunidade educativa; • Recolha, tratamento e divulgação da informação; • Impacto da autoavaliação; • Consolidação e alargamento da autoavaliação. <p>5.2. Sustentabilidade do progresso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidação dos pontos fortes; • Superação dos pontos fracos; • Aproveitamento das oportunidades; • Minimização dos constrangimentos. 	<p style="text-align: center;">Liderança e gestão</p>	

Atendendo à comparação refletida no Quadro 1 “Comparação dos modelos do 1º e 2º ciclos de AEE, da IGEC, em factos/campos de análise” podemos destacar:

- Do primeiro ciclo avaliativo para o segundo ciclo avaliativo denota-se uma redução de cinco para três domínios, ou seja, o domínio da Liderança e Gestão abarca os domínios do primeiro ciclo (Organização e Gestão Escolar; Liderança e Capacidade de Autorregulação e Melhoria do Agrupamento);

- No que concerne aos campos de análise estes diminuem, são mais incisivos e diretos no que se pretende alcançar; um exemplo no domínio comum Resultados, cujos campos de análise do segundo ciclo avaliativo passam a abordar: Resultados Académicos; Resultados Sociais e Reconhecimento da comunidade.

No domínio de Prestação do Serviço Educativo, os campos de análise também evidenciam uma diminuição, destaca-se neste a evolução de alguns fatores de análise (1º Ciclo avaliativo) já alcançados, a referir no fator Articulação e Sequencialidade existindo em muitos deles uma correspondência implícita.

4.3- O 3º Ciclo Avaliativo.

Em novembro de 2016, pelo Despacho n.º 13342/2016 foi criado um grupo de trabalho que preparou o 3º ciclo avaliativo, que vai a decorrer de 2018 a 2020, e incide em quatro domínios, a saber: Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e no que respeita aos Resultados, cada domínio subdivide-se em Campos de análise, que por sua vez, têm os respetivos conjuntos de Referentes e correspondentes conjuntos de Indicadores.

A AIE apoia-se no Quadro de Referências da AEE, como base de trabalho na construção do Relatório da Autoavaliação e na elaboração do Plano de Melhoria. No presente ano letivo 2019/2010 estamos perante o 3º Ciclo avaliativo que pretende abranger duas novas áreas de intervenção: a adoção da observação de aulas (a aplicar pelos inspetores) e a criação de um órgão de recurso (sempre que a escola não concorde com a AEE em fundamentação ou pela classificação atribuída).

Quadro 2 - Quadro de Referência do 3ºCiclo da AEE- IGEC.

	Campos de análise	Referentes	Indicadores
Autoavaliação	1.Desenvolvimento	Organização e sustentabilidade da autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimento(s) sistemático(s) de autoavaliação da escola • Articulação da autoavaliação da escola com os restantes processos de avaliação que ocorrem na escola • Auscultação e participação abrangentes da comunidade educativa
		Planeamento estratégico da autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação da autoavaliação à realidade da escola • Centralidade do processo de ensino e aprendizagem • Existência de estratégias de comunicação e de reflexão acerca dos resultados da autoavaliação com a comunidade educativa
	2.Consistência e impacto	Consistência das práticas de autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Abrangência do processo de recolha de dados • Rigor do processo de análise dos dados • Melhoria contínua do processo de autoavaliação • Monitorização e avaliação de ações de melhoria
		Impacto das práticas de autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Evidências da autoavaliação na melhoria organizacional da escola • Evidências da autoavaliação na melhoria do desenvolvimento curricular • Evidências da autoavaliação na melhoria do processo de ensino e de aprendizagem • Evidências da autoavaliação na definição das necessidades de formação contínua e avaliação do seu impacto • Evidências do contributo da autoavaliação para a melhoria da educação inclusiva (implementação das medidas curriculares, afetação de recursos e funcionamento das estruturas de suporte)
Liderança e gestão	1.Visão e estratégia	Visão estratégica orientada para a qualidade das aprendizagens	<ul style="list-style-type: none"> • Definição clara da visão que sustenta a ação da escola com vista à consecução do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória • Visão partilhada pelos diferentes atores educativos e mobilizadora da sua ação
		Documentos orientadores da escola	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza e coerência entre os documentos orientadores da ação da escola • Clareza e coerência dos objetivos, metas e estratégias definidos no projeto educativo • Relevância das opções curriculares constantes dos documentos da escola para desenvolvimento de todas as áreas de competências consideradas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória
	2.Liderança	Mobilização da comunidade educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação da ação para o cumprimento de metas e objetivos educacionais • Motivação das pessoas, desenvolvimento profissional e gesto de conflitos • Incentivo à participação na escola dos diferentes atores educativos • Valorização dos diferentes níveis de liderança, nomeadamente, as lideranças intermédias
Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens		<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo ao desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras • Avaliação da eficácia dos projetos, parcerias e soluções • Parcerias com outras instituições e agentes da comunidade que mobilizem recursos e promovam, assim, a qualidade das aprendizagens. 	

		Campos de análise	Referentes	Indicadores	
Liderança e gestão	3.Gestão	Práticas de gestão e organização das crianças e dos alunos		<ul style="list-style-type: none"> Existência de critérios pedagógicos na comunicação e gestão dos grupos e turmas Flexibilidade na gestão do trabalho com os grupos e turmas Existência, consistência e divulgação na comunidade educativa de critérios na aplicação de medidas disciplinares aos alunos Envolvimento dos alunos na vida da escola 	
		Ambiente escolar		<ul style="list-style-type: none"> Promoção de um ambiente escolar desafiador da aprendizagem Promoção de um ambiente escolar seguro, saudável e ecológico Promoção de um ambiente escolar socialmente acolhedor, inclusivo e cordial 	
		Organização, afetação e formação dos recursos humanos		<ul style="list-style-type: none"> Distribuição e gestão dos recursos humanos de acordo com as necessidades das crianças e alunos Gestão dos recursos que valorize as pessoas, o seu desenvolvimento profissional e bem-estar Gestão dos recursos humanos que impulse a autonomia e a diversidade organizativa Práticas de formação continua dos profissionais, por iniciativa da escola, adequadas às necessidades identificadas e às suas prioridades pedagógicas 	
		Organização e afetação dos recursos materiais		<ul style="list-style-type: none"> Opções tomadas com impactos positivos na qualidade das aprendizagens Opções tomadas tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as crianças e alunos Opções monitorizadas e ajustadas quando necessário 	
		Comunicação interna e externa		<ul style="list-style-type: none"> Diversidade e eficácia dos circuitos de comunicação interno e externa Rigor no reporte de dados às entidades competentes Adequação da informação ao público-alvo Acesso à informação da escola pela comunidade educativa Divulgação da informação respeitando princípios éticos e deontológicos 	
	1.Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos	Desenvolvimento pessoal e emocional das crianças e dos alunos		<ul style="list-style-type: none"> Promoção da autonomia e responsabilidade individual Promoção da participação e envolvimento na comunidade Promoção de uma atitude de resiliência Promoção da assiduidade e pontualidade 	
		Apoio ao bem-estar das crianças		<ul style="list-style-type: none"> Atividades de apoio ao bem-estar pessoal e social Medidas de prevenção e proteção de comportamentos de risco Reconhecimento e respeito pela diversidade Medidas de orientação escolar e profissional 	
		Oferta educativa		<ul style="list-style-type: none"> Respostas educativas adaptadas às necessidades de formação dos alunos com vista ao desenvolvimento do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória Valorização da dimensão lúdica no desenvolvimento das atividades de enriquecimento curricular/atividades de animação e de apoio à família Adequação da oferta educativa aos interesses dos alunos e às necessidades de formação da comunidade envolvente 	
	Prestação do serviço educativo				

	2.Oferta educativa e gestão curricular		<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de organização e gestão do currículo e da aprendizagem para uma educação inclusiva • Integração curricular de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas.
		Inovação curricular e pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas de inovação curricular • Iniciativas de inovação pedagógica • Definição de medidas de suporte à aprendizagens e à inclusão que promovam a igualdade de oportunidades de acesso ao currículo
		Articulação curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação curricular vertical e horizontal a nível da planificação e desenvolvimento curricular • Articulação com as atividades de enriquecimento curricular/atividades de animação e de apoio à família • Projetos transversais no âmbito da estratégia de educação para a cidadania
	3.Ensino/ Aprendizagem/ Avaliação	Estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias diversificadas de ensino e aprendizagem com vista à melhoria das aprendizagens, incluindo o desenvolvimento do espírito crítico, a resolução de problemas e o trabalho em equipa • Recurso privilegiado à metodologia de projeto e a atividades experimentais • Estratégias para a manutenção de ambientes de sala de aula propícios à aprendizagem.
		Promoção da equidade e inclusão de todas as crianças e de todos os alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas universais, seletivas e adicionais de inclusão das crianças e dos alunos • Ações para a melhoria dos resultados das crianças e alunos em grupos de risco, como os oriundos de contextos socioeconómicos desfavoráveis • Práticas de promoção da excelência escolar • Medidas de prevenção da retenção, abandono e desistência
		Avaliação para e das aprendizagens	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de práticas e instrumentos de avaliação nas diferentes modalidades • Aferição de critérios e instrumentos de avaliação • Qualidade e regularidade da informação devolvida às crianças, aos alunos e às famílias • Utilização primordial da avaliação com a finalidade formativa
Recursos educativos		<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de recursos educativos diversificados (TIC, biblioteca escolar, centro de recursos educativos) • Adequação dos recursos educativos às características das crianças e dos alunos • Rentabilização do centro de apoio à aprendizagem 	
Envolvimento das famílias na vida escolar		<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de formas de participação das famílias na escola • Eficácia das medidas adotadas pela escola para envolver os pais e encarregados de educação no acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos • Participação dos pais na equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva 	

	Campos de análise	Referentes	Indicadores
Prestação do serviço educativo	4. Planificação e acompanhamento das práticas educativas e letiva	Mecanismo de autorregulação	<ul style="list-style-type: none"> • Consistência das práticas de autorregulação no desenvolvimento do currículo • Contribuição da autorregulação para a melhoria da prática letiva
		Mecanismos de regulação por pares e trabalho colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> • Consistência das práticas de regulação por pares • Formas de colaboração sistemática nos diferentes níveis da planificação e desenvolvimento da atividade letiva • Partilha de práticas científico-pedagógicas relevantes • Reflexão sobre a eficácia das diferentes metodologias de ensino e aprendizagem aplicadas • Contribuição da regulação por pares para a melhoria da prática letiva
		Mecanismo de regulação pelas lideranças	<ul style="list-style-type: none"> • Consistência das práticas de regulação pelas lideranças • Contribuição da regulação pelas lideranças para melhoria da prática letiva

	Campos de análise	Referentes	Indicadores
Resultados	1. Resultados académicos	Resultados do ensino básico geral	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem dos alunos da escola que conclui o 1º ciclo até quatro anos após a entrada no 1º ano • Percentagem dos alunos da escola que conclui o 2º ciclo até dois anos, após a entrada no 5º ano • Percentagem dos alunos da escola com percursos diretos de sucesso no 3º ciclo
		Resultados do ensino secundário científico-humanístico	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem dos alunos da escola com percursos diretos de sucesso no ensino científico-humanístico
		Resultados do ensino secundário profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem dos alunos da escola que conclui o ensino secundário profissional até três anos após ingressar na oferta, entre os que vieram diretamente do 3º ciclo.
		Resultados do ensino secundário artístico especializado	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem dos alunos da escola que conclui o ensino artístico especializado integrado até três anos após ingressar na oferta, entre os que vieram diretamente do 3º ciclo.
		Resultados de outras ofertas formativas	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas de conclusão da oferta dentro do número de anos previsto
		Resultados de educação e formação de adultos	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem de adultos certificados (totalmente) em cursos de educação e formação de adultos, face aos que iniciaram a oferta • Taxas anuais de transição (com conclusão de todos módulos) dos alunos matriculados no ensino secundário recorrente em regime presencial
		Resultados para a equidade, inclusão e excelência	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados dos alunos oriundos de contexto socioeconómicos desfavorecidos, de origem imigrante e de grupos culturalmente diferenciados • Resultados dos alunos com relatório técnico-pedagógico, programa educativo individual e/ou com plano individual de transição • Resultados de desenvolvimento e valorização dos alunos de excelência • Assimetrias internas de resultados

Resultados	Campos de análise	Referentes	Indicadores
	2.Resultados sociais	Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades desenvolvidas na escola da iniciativa das crianças e dos alunos • Participação das crianças e alunos nas iniciativas da escola para a formação pessoal e cidadania • Participação dos alunos em diferentes estruturas e órgãos da escola • Percentagem de alunos retidos por faltas
	Cumprimento das regras e disciplina	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem das ocorrências em que foram aplicadas medidas disciplinares sancionatórias • Normas e código de conduta • Formas de tratamento dos incidentes disciplinares 	
	Solidariedade e cidadania	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho voluntário • Ações de solidariedade • Ações de apoio à inclusão • Ações de participação democrática 	
	Impacto da escolaridade no percurso dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção académica dos alunos • Inserção profissional dos alunos • Inserção dos alunos com plano individual de transição na vida pós-escolar. 	
3.Reconhecimento da comunidade	Grau de satisfação da comunidade educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Perceção dos alunos acerca da escola • Perceção dos encarregados de educação acerca da escola • Perceção de outras entidades da comunidade têm da escola 	
	Valorização dos sucessos dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas destinadas a valorizar os resultados académicos • Iniciativas destinadas a valorizar resultados sociais 	
	Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento por parte da sociedade local e nacional • Envolvimento da escola em iniciativas locais • Disponibilização dos espaços e equipamentos da escola para atividades da comunidade • Participação de adultos em ofertas de educação e formação. 	

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO.

2- METODOLOGIA

O percurso desta investigação orientou-se mediante a avaliação do sistema organizacional em que através da articulação entre AEE e o desenvolvimento do processo instaurado pela equipa AA (PAM), nos permitiu retirar reflexões que potenciam a melhoria do sistema educativo. É através do mecanismo de autoavaliação onde são definidas e tomadas decisões capazes de promover um ensino de qualidade, já que segundo Lima (2002, cit. por Sá, 2009, p. 91) “a avaliação educacional de alunos, escolas, ou departamentos, entre outros elementos, realiza-se necessariamente por referência, implícita ou explícita, a concepções, imagens ou representações de organização escolar”.

Este item reporta-se à metodologia de estudo que se encontra organizado em duas etapas principais. A primeira, diz respeito à demonstração das opções metodológicas do estudo, os métodos de recolha, e a segunda, por sua vez, descreve o percurso da investigação, analisando as diferentes fases do estudo, os procedimentos de recolha e de análise de dados.

2.1- Opções metodológicas.

Breve contextualização do estudo.

Estudos nacionais e internacionais mostram que escolas que adotam políticas de autoavaliação promovem a melhoria do seu estabelecimento, o que se reflete na promoção de uma escola mais inclusiva e de um Ensino de maior Qualidade (Pacheco, 2014).

Tendo em conta a problemática de investigação, “**Quais os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação Melhoria (PAM) de um agrupamento de escolas no sul do país**” emergiram as seguintes Questões de Investigação:

- Que prioridades são selecionadas pelo agrupamento, face às recomendações emanadas pelo relatório da IGEC, ao elaborar o plano de ação de melhoria de forma a superar os pontos fracos?
- Quais as estratégias adotadas na implementação do PAM?
- Como foi feita a disseminação do PAM?

- Como é realizada a monitorização da implementação do PAM?
- De que forma os professores são envolvidos na implementação do PAM?
- Quais os efeitos do PAM nas práticas escolares?

Face ao exposto, traçaram-se os seguintes objetivos de investigação:

- Averiguar quais as prioridades selecionadas pelo agrupamento, face às recomendações emanadas pelo relatório da IGEC, ao elaborar o PAM de forma a superar os pontos fracos;
- Caracterizar as estratégias adotadas pela equipa de autoavaliação, no PAM;
- Identificar quais os mecanismos que asseguram a disseminação e a monitorização da implementação do PAM;
- Compreender de que forma os professores são envolvidos na implementação do PAM e, por último;
- Caracterizar perspetivas dos professores sobre os efeitos de avaliação externa nas práticas escolares.

Como estratégia de investigação, este estudo empírico enquadra-se no tipo **estudo de caso** de natureza qualitativa, tendo-se procedido à recolha de dados durante o ano letivo (2019/2020). Foram participantes do estudo: o Diretor do agrupamento, a Coordenadora da Equipa da Autoavaliação, quatro Coordenadores de Departamento e dois Docentes do Agrupamento.

As técnicas de recolha de dados começaram por ser a análise de documentos internos da escola disponibilizados pela entidade (Projeto Educativo, PAM, entre outros), bem como, do Relatório da Avaliação Externa da Escola produzido pela Inspeção-Geral da Educação.

Numa primeira fase realizou-se a caracterização da escola, posteriormente a análise do Relatório do Agrupamento da Avaliação Externa da Escolas realizado pelo IGEC, prosseguindo-se pelo estudo sucinto dos Planos de Melhoria estabelecidos pelo Agrupamento. Posteriormente, a partir destas aferições elaboraram-se os guiões de entrevista semiestruturadas para os diversos atores.

Estratégia de investigação adotada: estudo de caso.

O estudo de caso é uma estratégia de investigação de natureza empírica (Yin, 1994), assente no trabalho de campo (Punch, 2005), e que se baseia em fontes de dados múltiplas e variadas (Yin, 1994). Destina-se a responder a questões de “como” ou “porquê”, pelo que se destina essencialmente a explicar/investigar um *fenómeno atual* (no presente estudo: avaliação externa de escolas) no seu contexto real (o Agrupamento de Escolas de Lisboa). Ou seja, pretende desenvolver uma análise sistemática e reflexiva de um sistema dinâmico e complexo no seu contexto (Yin, 2010). O estudo de caso tem por objetivo apreender a complexidade dos fenómenos e atribuição de sentido tornados únicos, considerando o contexto institucional em que se verificarem e, como tal, contribuir para melhorar as situações desse mesmo contexto (Amado, 2010). Este estudo em particular insere-se numa abordagem exploratória e descritiva (Bogdan & Biklen, 1994), entendido como uma estratégia de investigação (Yin, 1994) que pretende desenvolver uma análise sistemática, reflexiva e tão aprofundada quanto possível de um caso.

Ao assumirmos que o processo da AEE interfere diretamente com o universo em estudo, poderemos obter descrições acerca dos participantes e dos contextos onde decorre todo o processo.

Com este estudo pretende-se recolher dados provenientes de várias análises documentais, desde os normativos da escola à legislação, a entrevistas, a fim de obter uma visão mais completa do processo / contexto e criar oportunidades de campos para a melhoria de futuras estratégias a adotar.

Neste tipo de estudo a fonte de investigação será o estudo direto no local de trabalho (contexto escolar), onde o processo de avaliação/ ensino / aprendizagem se encontra integrado e cujo foco incide, implicitamente de modo a obter do máximo de viabilidade significativa.

Retomemos, no entanto, o foco da investigação, o segundo ciclo avaliativo onde se sustenta esta fase da dissertação que aporta as seguintes diretrizes emanadas pela IGEC, a AEE e insere-se em três domínios em que cada um se subdivide em campos de análise, a saber:

- 1) Resultados contemplando os resultados académicos, resultados sociais e o reconhecimento da escola na comunidade;

- 2) Prestação do serviço educativo com os campos de análise, planeamento e articulação, práticas de ensino e monitorização e avaliação das aprendizagens;
- 3) Liderança e gestão subdividido em liderança; gestão e autoavaliação e melhoria.

2.2 - Percorso de Investigação- Contextualização.

De seguida, proceder-se-á à explicitação das diferentes fases do estudo, isto é, como foi efetuado o procedimento de recolha e análise de dados, como se encontra estruturado perante o domínio científico em estudo: “Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria e um Agrupamento de Escolas”.

2.2.1 - Caracterização da organização institucional participante do estudo.

O Agrupamento em estudo tem como lema “ Aprender a ver; se pudeses olhar...VÊ!; se podes ver...REPARA!”, tendo como referências Friedrich Nietzsche e José Saramago; assenta numa prática pedagógica com identidade própria sempre em benefício dos alunos, pretendendo que os mesmos percorram um caminho, o seu caminho e a Escola fornece o Conhecimento para o fazerem de forma que essa viagem seja cheia de aprendizagens e sucessos educativos e sociais.

Desde a base (alunos) ao topo (direção) todo o clima organizacional está assente em pilares interrelacionais entre os diversos intervenientes. Pretendendo-se que a mesma seja estimuladora de novas e enriquecedoras aprendizagens através da promoção de políticas educativas que além do sucesso académico sejam também promotoras de satisfação dos alunos.

Após o exposto, neste estudo optou-se por escolher um Agrupamento de Escolas de Lisboa, localizada num contexto urbano, socioeconómico e cultural díspar, quer a nível de rendimentos quer em qualificações académicas, no entanto predomina um nível cultural e socioeconómico baixo, sendo esta diversidade cultural - alunos oriundos dos PALOP, Brasil, Países de Leste e alunos da comunidade cigana - promotora de uma sociedade mais tolerante e inclusiva. No entanto, prevalece em muitos casos ambientes familiares desestruturados, com pouco interesse escolar (encarregados de educação com

a escolaridade mínima ao nível de 3º ciclo e secundário e uma pequena percentagem com licenciatura) por vezes influencia os vínculos laborais precários; nem todo o ambiente escolar se reflete neste espelho existindo contextos sociais promotores de sucesso educativo. Este Agrupamento é composto por quatro escolas, um Jardim de Infância, duas Básicas com Jardim de Infância e Primeiro Ciclo e uma Escola E B2, 3 de ensino básico regular e percurso curricular alternativo.

O Agrupamento tem como oferta educativa atividades de enriquecimento curricular/planos de ocupação de tempos escolares; diversidade de clubes e projetos; 1º Ciclo está organizado tendo na gestão do seu currículo implementado o Ensino de Inglês, Atividade Física Desportiva e Atividades Lúdica-Expressivas (Expressão Musical, Expressão Dramática, Teatro, Expressão Plástica, TIC, Exploração do Meio, Educação para a Cidadania. No que concerne ao 2º ciclo este tem como alguns dos seus projetos os que passarei a citar: Projeto da Saúde e Educação Sexual; Gabinete de Apoio ao aluno; Clube das Artes; Clube de Música, clube das Ciências em Ação; Oficina do Teatro; Laboratório da Língua Portuguesa; Jornal Escolar; Plano Nacional de Leitura ; bem como recursos de Sala de Estudo e Biblioteca, são uma mais valia para todo um apoio ao aluno; assim como apoio pedagógico personalizado prestado em diferentes prevalências, fazendo a intervenção de qualidade tendo em conta a aquisição nos alunos de competências específicas como a inclusão efetiva de todos.. Todas as turmas foram formadas tendo em conta critérios de natureza pedagógicos, sendo que a integração de alunos com necessidades educativas especiais é contemplada em todos os níveis de ensino.

Na escola sede onde irá incidir o estudo, encontra-se em funcionamento com um total de trinta e três turmas, tendo um conjunto de oitenta docentes e quatro coordenadores adjuntos à direção, existindo, também, um coordenador por cada grupo disciplinar, assim, como o pessoal não docente (quarenta e nove assistentes operacionais) e oito administrativo. Salienta-se o facto de o corpo docente não ser estável, pois a maioria dos docentes não pertence ao quadro de escola, e o número de pessoal não docente ser insuficiente à semelhança do universo das escolas a nível nacional originando assim vários constrangimentos para um bom funcionamento da Escola. Sendo uma escola inclusiva tem integrada nas suas turmas alunos ao abrigo do decreto-lei 54 dando a mesma resposta às suas necessidades quer físicas quer

educativas, tendo um conjunto de técnicos especializados e professores de educação especial de modo a assegurar um ensino individualizado e assertivo às necessidades de cada aluno. Todas as escolas têm os serviços de apoio distribuídos da seguinte forma; serviços administrativos escolares, Serviço de Psicologia e Orientação (SPO); Gabinete de Inserção e Social (GIS), docentes de Educação Especial e Biblioteca.

Esta instituição de ensino está inserida num contexto débil de recursos a vários níveis, no entanto, tem como pretensão o sucesso educativo dos seus alunos assente em pilares de rigor e disciplina, pela diversidade de projetos, pela igualdade de oportunidades, promovendo assim uma escola mais inclusiva e envolvendo a comunidade nessa construção, para tal contam com algumas parcerias sendo uma mais valia de modo a alcançar-se um sistema de comunicação eficaz entre os diferentes intervenientes bem como numa gestão racionalizada de recursos indo de encontro à sua própria sustentabilidade.

Este Agrupamento assume como missão ser promotor de sucesso quer em questões académicas, quer na promoção de valores sociais, tais como a liberdade, tolerância, respeito pelo próximo, justiça, ou seja, tornarem-se agentes ativos na construção de uma sociedade mais inclusiva e democrática.

Tendo autonomia na sua gestão e administração escolar e regendo-se pelos princípios supracitados, esta instituição tem como órgãos responsáveis pela mesma, o Conselho Geral, o Diretor, o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo, devendo estes garantir a liberdade de expressão de toda a comunidade escolar, suscitar ativamente a participação da mesma promovendo relações de respeito mútuo, de colaboração e cooperação.

2.2.2 - Conclusões inerentes ao Relatório da Avaliação Externa do Agrupamento realizado pela IGEC em 16/08/2017

A IGEC ficou com a autonomia da Avaliação Externa do Agrupamento em estudo por Decreto Regulamento nº15/2012 de 27 de janeiro.

Os inspetores visitaram o agrupamento, no dia 15 de maio de 2017, por um período de três dias, essa avaliação decorreu dentro da normalidade no decorrer do funcionamento escolar com a colaboração de todos os intervenientes.

A Escala de Avaliação dos três domínios em avaliação encontra-se estruturada em Excelente; Muito Bom; Bom; Suficiente e Insuficiente. A atribuição da menção de Excelente assenta na aferição dos pontos fortes da escola, se estes predominam acima dos valores esperados na melhoria nas aprendizagens, dos resultados dos alunos na totalidade dos campos em análise e se distinguem pelas práticas exemplares de campo relevantes, sendo este último parâmetro a diferença na avaliação de menção Muito Bom. Uma escola tem nível de classificação de Bom, quando a mesma tem impactos na linha dos valores esperados, a escola apresenta pontos fortes nos campos de análise e de práticas organizacionais eficazes. O suficiente, por sua vez, demonstra à escola que as suas ações estão aquém dos valores esperados, sendo que as ações de aperfeiçoamento são pouco consistentes e por último, o Insuficiente, para além das dificuldades detetadas no parâmetro suficiente, acrescenta-se um novo fator, os pontos fracos sobrepõem-se aos pontos fortes na generalidade.

Tendo em conta os 3 domínios do quadro de referência da avaliação externa, o relatório da IGEC remete-nos para as seguintes conclusões:

1) *Resultados;*

1.1) *Resultados académicos:*

Após a análise de documentos internos de resultados académicos e exames nacionais e comparando com agrupamentos com contextos similares, concluiu-se que os valores esperados são bastantes favoráveis, no entanto, devem registar um melhor desempenho escolar. No que concerne aos resultados das ofertas formativas, mesmo com uma boa taxa de sucesso, evidenciou-se a necessidade de reformular estratégias em contexto de sala de aula.

Em conclusão, assume-se que a melhoria das aprendizagens e resultados são uma área prioritária do agrupamento, tendo o mesmo, já investido num conjunto de medidas de apoios educativos, tutoriais e projetos que têm a ambição de contribuir para isso mesmo. Aliás, o Agrupamento desenvolveu a intensificação da monitorização do impacto das medidas implementadas, e a título de exemplo, a supervisão pedagógica, coordenação educativa entre outras de maneira a apostar na melhoria de resultados.

1.2) *Resultados sociais:*

A multiplicidade de projetos (Clube da Ciência Viva; Eco escolas- Bandeira Azul) que a escola poderá desenvolver tem sempre o intuito de oferecer a formação pessoal e social das crianças, algumas de cariz social e cívico que promovam políticas de cidadania. São estas estratégias para o envolvimento e participação escolar dos alunos. Desta forma, adotando, assim, medidas de auscultação dos diversos intervenientes em tomadas de decisão, todos sentem que as suas opiniões e pareceres são tidos em consideração, logo o todo o processo encontra-se mais dirigido, focado e apresentará resultados mais profícuos.

O ambiente educativo é considerado por toda a comunidade escolar como seguro, os alunos são conhecedores das regras do regulamento interno, tendo sido inclusive criado um documento *Código de Conduta* de carácter preventivo, visto este explicar todas as regras de comportamento de modo à sua monitorização.

Com base em questionários elaborados pela equipa de autoavaliação em articulação com a empresa Parceiro “amigo crítico” à comunidade educativa, denotou-se níveis de satisfação bastantes positivos, já que os encarregados de educação assumem que a escola que os seus filhos frequentam, tem implementadas boas regras de funcionamento e bom ambiente interno.

No que concerne aos questionários aos alunos, existiu concordância positiva no trabalho colaborativo entre Diretores de Turma e Encarregados de Educação, promovendo assim, um maior controlo de indisciplina e, conseqüentemente uma melhoria escolar.

Constata-se um índice residual negativo, no que concerne à opinião sobre o refeitório, bufete e alguma indisciplina.

Como medidas motivadoras de sucesso académico foi implementado para os 3º ciclos, os quadros de excelência e de mérito; o jornal escolar; desporto escolar. Todas estas estratégias e dinâmicas, foram implementadas, sempre com o intuito de reconhecer publicamente o sucesso dos alunos e, deste modo, criar impacto positivo através de modelos de exemplo.

Para além disso, o Agrupamento tem parcerias importantes de modo a implementar os seus projetos de carácter social de maneira transversal, contando com a participação, quer de entidades nacionais (Junta de Freguesia e Universidade de Lisboa)

e internacionais (Erasmus). Tudo em conjunto, aliado ao envolvimento dos pais e encarregados de educação permitem que a escola se projete como polo de articulação social e cultural.

Em conclusão, com base na escala de avaliação e com as fundamentações supracitadas, o Agrupamento obteve uma avaliação de Bom no domínio Resultados.

2) *Prestação do Serviço Educativo.*

2.1) *Planeamento e articulação*

O relatório da IGEC salienta que o ponto fraco, articulação curricular vertical identificado na última avaliação (primeira intervenção da inspeção) foi superado, tendo o plano de estudos e de desenvolvimento curricular de grupo potencializado essa melhoria.

O reforço do trabalho colaborativo, nomeadamente reuniões das equipas intermédias por grupo, por disciplinas, por anos, concebendo estratégias conjuntas; instrumentos de avaliação; preparação de projetos; partilha de materiais e experiências pedagógicas, fomenta assim, uma coesão educativa e uma maior articulação vertical e horizontal da gestão curricular.

2.2) *Práticas de Ensino.*

A avaliação externa confirmou que existem práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula, existindo aprendizagens cooperativas e as estratégias de ensino diversificadas, tendo em conta as necessidades educativas de cada aluno e em especial os alunos de Educação Especial. Assim, se procede às respetivas articulações com os diferentes intervenientes com os quais se estabeleceram parcerias, promovendo o desenvolvimento de competências específicas, entre as quais se salienta o facto dos docentes de educação especial estabelecerem e fazerem reajustamentos a estratégias a implementar.

Destacam-se a multiplicidade e diversidade de projetos, alguns inovadores promovendo metodologias de ensino ativas de pesquisa de campo, robótica, desenvolvimento prático, laboral e experimental que possibilitam averiguar se a sua implementação foi de facto adquirida. De igual modo, a dimensão artista e cultural é promovida em todos os níveis de ensino e aplicada transversalmente.

Recursos como a biblioteca, cuja avaliação já tinha sido conotada como um ponto forte, funcionando como um centro de recursos que possibilita o uso e recurso às novas tecnologias potencializa um ensino de qualidade.

A nível pedagógico, os avaliadores externos puderam aferir que por participação voluntária existe a implementação de boas práticas da docência, trabalho colaborativo, quer a nível de supervisão pedagógica a pares, quer no trabalho partilhado nos departamentos e na monitorização do departamento curricular.

2.3) *Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens.*

A equipa de AEE analisou documentos internos da escola onde constam os critérios de avaliação específicos de cada departamento curricular por cada ciclo, disciplina, em função da especificidade e identidade de cada uma, registando uma uniformização de critérios que foram divulgados aos alunos e Encarregados de Educação. De igual modo, verificou que a avaliação formativa tinha a sua ponderação, tendo sido instituídas práticas de autoavaliação em todos os níveis de ensino, complementando com outros instrumentos de avaliação (Testes, Questão de aula, Registos de observação de aula, entre outros). Relativamente à avaliação sumativa, esta é feita por testes comuns por disciplina e ano de escolaridade, mantendo assim uma uniformidade, exigência e rigor científico-pedagógico.

Verificou-se que os órgãos de gestão coordenam e supervisionam pedagogicamente os resultados escolares, assim como monitorizam as ações e estratégias de melhoria.

Este domínio de Prestação de Serviço Educativo teve uma classificação de Bom.

3) *Liderança e Gestão*

No que concerne ao parâmetro Liderança, a equipa de inspeção refere que a ação educativa vai ao encontro das pretensões de um serviço público de qualidade, refletindo a visão estratégica do diretor e, que em muito se deve a ele e à sua equipa, pelo fato de incutirem uma cultura de proximidade, constante disponibilidade, sentido de confiança que transmite, delegação e corresponsabilização das lideranças intermédias; fomentando assim um trabalho colaborativo, reforçando as relações humanas, clima de bem estar promotor de sucesso laboral através de uma gestão eficaz de recursos.

O envolvimento com a comunidade é um ponto estratégico bem conseguido através das parcerias evidenciadas no relatório, assim como, as constantes tentativas de envolver os pais e encarregados de educação no acompanhamento percurso escolar dos seus educandos.

Relativamente à gestão a AEE, concluiu que a constituição de turmas contempla princípios de natureza pedagógica, respeitando as condições de aprendizagem das crianças e dos alunos com necessidades educativas especiais, assim como na elaboração dos horários privilegiando a continuidade pedagógica, assumindo uma gestão de recursos racional e eficaz.

Salienta-se ainda, a preocupação pela implementação de políticas de formação entre docentes e não docentes abrangendo áreas diversificadas que vão desde aspetos didáticos às relações interpessoais e gestão de conflitos.

Foi dado ênfase ao papel da equipa de educação especial, sendo esta promotora de articulações entre docentes e profissionais envolvidos no processo educativo dos alunos. Destacou-se pela positiva o espaço físico da escola e meio envolvente, assim como, o processo de comunicação interna implementado no agrupamento através de recursos eletrónicos (plataforma Moodle), entre outros. Ainda assim, a comunicação externa foi uma área com indicações no sentido de existirem melhorias a implementar.

3.1) *Autoavaliação e melhoria.*

Em virtude de a última AEE ter identificado como ponto fraco o processo de autoavaliação, visto que este não era consistente e em que não estava garantida a sua continuidade, o órgão de gestão começou por constituir uma equipa integrando docentes, não docentes, elementos da associação de pais e encarregados de educação, recorrendo à metodologia CAF (*Common Assesment Framework*). Como tal, iniciou o processo de orientação de ações estratégicas, criando um relatório onde constavam os pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Indo ao encontro da criação de um plano de ação de melhoria adaptado à identidade da escola, os inspetores averiguaram através de análise documental as seguintes áreas: o processo de ensino e de aprendizagem; os resultados escolares; a articulação curricular, equipamentos e instalações/segurança. Tal como o respetivo relatório intermédio elaborado como monitorização, que levou ajustamentos,

concluindo-se através da elaboração do relatório final de avaliação do plano de melhoria.

Consta do processo interno de escola a criação de um Observatório de Ensino e de Aprendizagem que em articulação com a equipa de autoavaliação, realizou questionários aos alunos em anos terminais de ciclo (6º e 9º anos) de modo a aferir perceções sobre o processo ensino-aprendizagem, e posteriormente, feito a docentes e não docentes de modo a avaliar o processo de melhoria em curso.

Com base no supracitado o ponto fraco indicado na última avaliação externa relativamente ao processo de autoavaliação foi considerado então estruturado, consistente, participativo e abrangente. Contudo, a AEE indicou que a equipa de autoavaliação não assegurou todos os procedimentos necessários de forma a aferir a imparcialidade dos elementos da direção no que concerne à capacidade de autorregulação e evolução sustentável do Agrupamento. Perante o exposto, a avaliação neste domínio de Liderança e Gestão foi de Bom.

Por fim, após realçar as considerações da AEE, indica quatro áreas de melhoria:

- 1) Com vista à melhoria de resultados, aferir as causas de insucesso intrínsecas ao processo ensino-aprendizagem e sua monitorização;
- 2) Combate à indisciplina através de políticas interventivas e interiorização de regras já estabelecidas;
- 3) Fomentar a articulação curricular vertical;
- 4) Melhorar a generalização e supervisão da prática letiva em contexto de sala de aula.

As entrevistas decorreram em duas fases: numa primeira fase foi realizada a entrevista semiestruturada a cada um dos atores (Diretor do Agrupamento de Escola; Coordenador da Equipa de Autoavaliação da Escola); posteriormente foram feitas entrevistas semiestruturadas a quatro coordenadores de departamento curricular e dois professores escolhidos aleatoriamente, pretendendo ser representativos da classe docente efetiva do quadro de escola do Agrupamento.

Os elementos suprarreferidos são instrumentos de investigação qualitativa. Todos os professores foram previamente esclarecidos através de um documento informativo, enviado via correio eletrónico a explicitar os objetivos da investigação

solicitando a sua colaboração, bem como, anexado o documento de consentimento da transcrição da entrevista.

Todo o procedimento ético ao longo da intervenção/investigação se orienta mediante os princípios mais generalistas da ética, pressupondo o respeito por alguns princípios mais específicos, tais como: toda a privacidade e confidencialidade é assegurada no processo; respeito pela dignidade; direitos legítimos e interesses dos docentes, bem como as suas necessidades; a relação profissional é respeitada e, por fim, os procedimentos éticos que devem ser respeitados ao longo da investigação, de modo que a integridade científica seja assegurada.

Ambiciona-se como objetivo de investigação, a proposta de um conjunto de linhas orientadoras que auxiliem a melhoria na futura avaliação do processo de AEE do Agrupamento de Escola.

2.2.3. Contextualização de 2º ciclo avaliativo no Agrupamento de Escola do distrito de Lisboa.

Perante a necessidade da implementação de políticas de Autoavaliação no Agrupamento foi criado o “Observatório Pedagógico”, que dinamiza ações e intervenções que vão ao encontro dos indicadores escolhidos pelo Agrupamento e que reflete as práticas consideradas primordiais a seguir pela equipa de Autoavaliação. Ou seja, este Observatório está direcionado para a análise e a sua monitorização considerando os domínios do 2º ciclo avaliativo criando os seus próprios indicadores.

No agrupamento foram definidos 5 domínios, cada um com os seus indicadores, e focou-se como público-alvo, alunos e professor.

Iniciaremos a análise para perceber os domínios em estudo:

- 1) Avaliação das aprendizagens cujos indicadores são:
 - a) Docentes: Informo regularmente os alunos sobre o desenvolvimento das aprendizagens dos alunos; utilizo outros instrumentos de avaliação para além dos testes; oriento os alunos sobre os métodos de estudo e como melhorar as aprendizagens; explico os critérios de avaliação e os alunos compreendem a matéria da forma como a explico;

b) Alunos: O professor informa-me regularmente sobre o desenvolvimento das minhas aprendizagens, o professor utiliza instrumentos de avaliação variados (trabalho de grupo, trabalhos individuais, questão de aula, etc.); sei como estudar e o que fazem para melhorar o meu aproveitamento; o professor explica os critérios de avaliação e o professor explica bem a matéria.

2) Relação pedagógica com os alunos:

a) Docentes: Elogio o trabalho realizado pelos alunos; há uma boa relação entre mim e os alunos; dou atenção especial a uma comunicação assertiva formando nos alunos o respeito pela opinião de outros e controlo eficazmente os comportamentos inadequados dos alunos;

b) Alunos: O professor elogia o trabalho realizado pelos alunos; conheço as regras de participação na aula, comunico com os outros respeitando estas regras e o professor controla eficazmente os comportamentos inadequados dos alunos.

3) Estratégias de apoio à aprendizagem dos alunos:

a) Docentes: As atividades de aula são variadas e fáceis de entender; promovo a entajuda nos alunos; apoio os alunos na sala sempre que necessário e esclareço dúvidas sobre os conteúdos abordados na aula.

b) Alunos: As atividades de aula são variadas e fáceis de entender; o professor promove a entajuda nos alunos; o professor apoia os alunos na sala, sempre que necessário e o professor esclarece dúvidas sobre os conteúdos abordados na aula.

4) Recursos e instrumentos utilizados na sala de aula:

a) Docentes: Rentabilizo os recursos tecnológicos da sala de aula como apoio às aprendizagens; utilizo outros textos/exercícios nas aulas, para além dos existentes nos manuais adotados, utilizo outros materiais (Powerpoint, textos, exercícios, fichas...);

b) Alunos: O professor rentabiliza os recursos tecnológicos da sala de aula como apoio às aprendizagens; o professor utiliza outros textos/ exercícios nas aulas, para além dos existentes nos manuais adotados (Powerpoint, textos, exercícios, fichas...);

5) Perfil do aluno.

- a) Docente: Os alunos são capazes de pesquisar informação sobre problemas relacionados com a ciência, a tecnologia, a sociedade e o ambiente; os alunos demonstram autonomia na realização das atividades em sala de aula; os alunos demonstram capacidade de trabalhar em equipa tendo abertura para aceitar os contribuintes dos/as colegas;
- b) Alunos: Sei pesquisar informação sobre problemas relacionados com a ciência, a tecnologia, a sociedade e o ambiente; sou autónomo na realização das atividades em sala de aula e sou capaz de trabalhar em equipa tendo abertura para aceitar os contributos dos meus colegas.

As conclusões do relatório do Observatório Pedagógico referem que os docentes efetuaram uma avaliação, de um modo geral, de forma mais positiva que os alunos. Os dados indicam existir uma maior concordância no domínio 4 “Recursos e instrumentos utilizados na sala de aula” e alguma discordância no domínio 5 “Perfil dos alunos”. Sendo clara a conclusão que o domínio 3, “Estratégias de apoio à aprendizagem dos alunos”, é o que está mais favorecido em todos os parâmetros da sua avaliação.

Após as conclusões supracitadas, a equipa de autoavaliação construiu o Plano de Ação de Melhoria (PAM) a ser implementado em setembro de 2019. Este PAM, apresentado estrutura-se em quatro áreas de melhoria com a seguinte priorização:

Ação de melhoria 1 – “Melhorar a articulação vertical dos currículos” enquadrados no domínio de AEE na Prestação dos Serviços Educativos;

Ação de melhoria 2- “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”, também esta se encontra no domínio da ação anterior:

Ação de melhoria 3 – “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança” correspondente ao domínio da AEE da Liderança e Gestão;

Ação de melhoria 4. “Continuar a melhorar os resultados” implícito no domínio de Resultados nas tabelas da AEE.

Toda a informação aqui plasmada teve como base documentos oficiais do Agrupamento e com base neles, tendo em conta a linha de investigação, foram construídos os guiões de entrevistas semiestruturadas, tendo sido alvo de validação.

3 - Apresentação e análise de dados

3.1 - Caracterização da metodologia do estudo

Esta investigação assenta numa base naturalista, caracterizando-se por ser um estudo descritivo em que o foco se centra nas perceções dos diversos atores na organização educativa. Como tal, tornou-se pertinente perceber as ações desenvolvidas pelos mesmos, mediante as diretrizes emanadas pela IGEC no 2º ciclo avaliativo, aplicadas no PAM, criado pela equipa de AA, com o contributo de todos os docentes.

Assim sendo, perceber o envolvimento de cada elemento no processo avaliativo e a perceção de todo o contexto supracitado foi o que nos propusemos alcançar.

Iniciamos por contactar a direção da escola expondo a investigação pretendida, enviando um pedido formal de colaboração onde se encontra explicitado a apresentação do projeto e contextualização da investigação, Consentimento da Investigação (Anexo1), após a sua autorização, informámos o Diretor de qual seria o alvo de estudo, tendo-se escolhido elementos representativos de toda a classe hierárquica da organização (Diretor de agrupamento, Coordenadora de Equipa de AA, Coordenador de departamento, docentes do agrupamento) e enviado o documento de Consentimento das Entrevistas (Anexo2).

O diretor do Agrupamento foi sempre informado de cada etapa da investigação, e, por conseguinte, estabeleceu com os diversos professores uma relação de proximidade e constituiu-se num elemento facilitador da comunicação entre os diversos intervenientes (investigadora e entrevistados). Começou por comunicar o teor da investigação em Conselho Pedagógico, tendo o mesmo aprovado. Posteriormente, solicitou a cada interveniente a sua participação, tendo portanto, facilitado o acesso à instituição, assim como demonstrou disponibilidade em participar.

Por sua vez, outro dos motivos que possibilitou o contacto foi o facto de conhecer os colegas a nível profissional, criando assim um clima harmonioso, motivador e descontraído, legitimando assim o estudo. As entrevistas foram realizadas via Skype em horário pré-definido, devido à localização geográfica da instituição organizacional, e que “(...) consiste numa interação verbal entre o entrevistador e o respondente em situação de face a face ou por intermédio de telefone” Amado (2005, p.

97). Tendo em conta este aspeto, tomou-se todas as considerações legais, de modo a que, estas entrevistas cumpram todos os requisitos e, como tal, sejam legítimas, no que concerne a protocolos e autorizações, consolidando assim, a informação adquirida em documentos internos nomeadamente PAM. Aliás, as entrevistas “podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação do participante, análise de documentos e outras técnicas” (Bogdan e Biklen, 1994, p. 134), sendo neste contexto a técnica que mais se adequa a este estudo. Posteriormente, cada resposta ao Guião proposto, foi transcrita e enviado a cada participante para validação, não tendo sido alvo de qualquer alteração.

A opção foi a análise no mesmo contexto educativo, da perceção dos diferentes intervenientes, no que concerne à temática em estudo, para tal utilizou-se como técnica de recolha de dados, a realização de entrevistas semiestruturadas que foram adaptadas ao público-alvo, mas mantendo sempre um tronco comum. Para Amado, “as questões derivam de um plano prévio, um guião onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora, na intervenção se venha a dar uma liberdade de resposta ao entrevistado” (2013, p.208).

As entrevistas foram, assim, realizadas seguindo o cronograma que de seguida se apresenta:

Tabela 1- Cronograma das Entrevistas Semiestruturadas

Função	Data	Código
Diretor do Agrupamento	03/03/2020	A 1
Coordenadora da Equipa AA	04/03/2020	A 2
Coordenador do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais	22/03/2020	A 3
Coordenador do Departamento de Educação Especial	05/03/2020	A 4
Coordenador do Departamento de Línguas	06/03/2020	A 5
Coordenador do Departamento de T.I.C.	16/03/2020	A 6
Docente do Agrupamento	18/03/2020	A 7
Docente do Agrupamento	19/03/2020	A 8

Numa primeira fase realizou-se a recolha de dados através das entrevistas. Seguindo-se a análise comparativa da informação recolhida através da elaboração de uma tabela por domínios de análise, o que nos possibilita uma melhor interpretação. Segundo Godoy,

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ receção (variáveis inferidas) destas mensagens (1995, p.23).

Por último, procedeu-se à realização do tratamento de resultados nos diferentes domínios de modo a relacionar as semelhanças e diferenças, podendo assim, obter conclusões pertinentes sobre a investigação em curso.

3.2 - Descrição das questões das entrevistas semiestruturadas.

Perante a temática “Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um agrupamento de escolas “, estabeleceram-se três domínios, a saber:

- i) Perspetivas sobre a AEE;
- ii) Equipa de Autoavaliação;
- iii) e Plano de Ação de Melhoria (PAM).

Cada um dos domínios apresenta-se subdividido em categorias, com questões adaptadas ao interveniente em estudo.

No que concerne o primeiro domínio: Perspetivas sobre a AEE, criou-se a categoria:

Caracterizar as perspetivas do Diretor sobre a AEE, na qual se reformularam as seguintes questões: Q1: De que forma(s) o agrupamento se preparou para a AEE?; Q2: Sente que a AEE contribui para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê?; Q3: Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos.; Q4: Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E

porquê? Dê alguns exemplos; Q5: A direção participa ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interfere nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê?; Q6: De que forma(s) a comunidade educativa lhe parece estar a perceber todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos.; Q7: Na sua perspectiva a AEE interfere com a dinâmica da escola? Se sim, de que formas? / Se não, porquê? e Q8: Considerando o referencial do 3º ciclo de AE da IGEC, qual ou quais dos quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados, considera ser mais relevante(s) no contexto educativo do Agrupamento de Escola de Lisboa da qual é diretor? Porquê?

Relativamente ao segundo domínio, a categoria criada foi: Caracterizar dinâmicas de trabalho adotadas, pela equipa de AA, com as seguintes questões: Q1: Quais os elementos que fazem parte da equipa da AA do agrupamento? Quais foram os critérios subjacentes a essa constituição? Que competências são da responsabilidade dessa equipa?; Q2: De que modo se organizam para trabalhar os elementos da Equipa de AA? Há tempos e espaços próprios?; Q3: Quais as principais dificuldades que a Equipa de AA enfrenta?; Q4: Enquanto diretor de que modo integra as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola? E por último, Q5: Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação e que expectativas e/ou preocupações tem?

No terceiro domínio houve necessidade de se estabelecer três categorias: Caracterizar as estratégias adotadas, pela equipa de autoavaliação, no Plano de Ação de Melhoria; Identificar quais os mecanismos que asseguram a disseminação e a monitorização da implementação do PAM e Compreender de que forma os professores são envolvidos na implementação do PAM. Na primeira categoria realizaram-se as seguintes questões: Q1: De que modo(s) é elaborado o PAM?; Q2: Sobre que documentos se debruçaram para estabelecer orientações para a criação do PAM com os seus quatro domínios?; Q3: Quais foram os meios de disseminação e discussão do PAM.

Na categoria Identificar quais os mecanismos que asseguram a disseminação e a monitorização da implementação do PAM as questões foram as seguintes: Q4: Que mecanismos são utilizados para monitorizar a implementação do PAM?; Q5: Os

professores, não pertencentes à Equipa de AA, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? Se não, porquê?

A última categoria teve uma única questão a Q6: Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2. “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”; 3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”; 4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto diretor de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria?

As entrevistas, tal como mencionado anteriormente, foram adaptadas tendo em conta a especificidade de cada interveniente, sendo as questões, alvo de ligeiras alterações. No entanto, ressalva-se que se manteve sempre o fio condutor numa mesma vertente de pergunta para o mesmo tipo de resposta, de forma a ir ao encontro dos domínios pré-estabelecidos e, obviamente às categorias definidas.

3.3 - Análise de Conteúdo das entrevistas semiestruturadas.

Foram estabelecidos três domínios, onde se registaram as diversas questões, juntamente com as respostas dos diferentes intervenientes, através de códigos pré-estabelecidos associados à caracterização pessoal e profissional do entrevistado. Assim sendo, esses domínios são: Domínio 1- Perspetiva sobre AEE; Domínio 2- Equipa de Autoavaliação; Coordenação de Departamento Disciplinar; Perceções dos docentes relativamente à Autoavaliação do Agrupamento; e Domínio 3- Plano de Ação de Melhoria (PAM). Concluindo assim, as entrevistas com a sua finalização.

Numa primeira fase, após a realização das entrevistas, foi efetuada a sua transcrição (anexos 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14) de modo a analisar a informação que foi colocada nas respostas, questão a questão, organizadas nas três categorias suprarreferidas. A parte inicial da entrevista prendeu-se com a caracterização pessoal e profissional, de maneira a enquadrar o tipo de relação, formação, vínculo do sujeito com o tema em investigação. Por sua vez, nas últimas perguntas da entrevista, foi dada a possibilidade ao entrevistado para fornecer livremente o seu contributo, acrescentando alguma informação que se considerasse pertinente.

Consecutivamente, na fase do estudo de cada domínio, definiu-se um código para cada participante, associado à sua resposta e procedeu-se à análise dos resultados, através da aferição de semelhanças e diferenças, bem como, estabelecer relações entre as respostas e a posição hierárquica de cada participante, estabelecendo ligação entre o alvo da investigação “Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um Agrupamento de Escolas de Lisboa” com a realidade evidenciada no contexto escolar.

No que concerne à caracterização pessoal e profissional dos entrevistados, percorreu-se toda a representação da classe docente, assim sendo, está representado o Diretor do Agrupamento (Anexo7); Coordenador da Equipa de Autoavaliação (Anexo 8); Coordenadores de Departamento de Matemática e Ciências Experimentais (Anexo 9); Coordenador de Departamento de Línguas (Anexo 10); Coordenador de Departamento de T.I.C. (Anexo 11); e dois docentes, sendo um contratado (Anexo 12) e um efetivo (Anexo 13).

Os participantes do estudo têm uma média de idades de 49 anos, sendo a maioria do sexo feminino; por sua vez, o tempo de serviço docente varia entre os 10 anos e os 39 anos de ensino. No agrupamento onde incide esta investigação, o corpo docente afeto a este estabelecimento varia entre 1 ano (docente contratado) e os restantes perfazem uma média de 11 anos de tempo de serviço, existindo um professor que está no Agrupamento há 25 anos (Diretor do estabelecimento). No que concerne ao tempo de exercício de cargos de chefia (Diretor e Coordenadores), é uma equipa recente, o diretor apenas exercer esse cargo há 3 anos e os demais, numa média de 2,2 anos. Para além dos cargos desempenhados, à exceção do diretor que já teve experiência num vasto número de cargos variados, a título de exemplo: “Coordenador do Estudo PISA” (A2); “Membro do Conselho Geral” (A4); “Coordenador de Projetos” (A5); “Coordenador do Plano PTE e Coordenador de Instalações” (A6), quase todos os professores passaram, exclusivamente, pela experiência de serem diretores de turma (D.T.) ao longo do seu percurso profissional. Relativamente às habilitações académicas, cada um tem a habilitação específica para o seu grupo de docência. Saliente-se que o Diretor possui habilitações específicas (o grau de mestre) para a administração e gestão escolar. Apesar do grau de mestre parecer ser um grau académico apelativo para os docentes, nesta organização de escolas não se evidenciou outro coordenador/professor

com essa habilitação. Relativamente à experiência em procedimentos de avaliação, estes foram diferenciados desde “Coordenador da equipa de Autoavaliação” (A1) e (A2) e implicitamente, “Avaliação dos docentes do meu grupo disciplinar” (A4, A5, A6), todos os coordenadores têm como função essa mesma avaliação. (Anexo 15).

Domínio 1.

Através da análise do Domínio 1: Perspetivas da AEE pelos diferentes docentes entrevistados, podemos tecer as seguintes considerações:

Na questão “De que forma(s) o agrupamento/ departamento se preparou para a AEE?”, percebeu-se que “*Primeiro constituiu-se uma equipa de avaliação interna e contratou uma empresa de assessoria para ajudar no processo.*” (A1), após a avaliação do 2º Ciclo Avaliativo “*Em 2016-17, a Inspeção Geral da Educação e Ciência – IGEC realizou uma avaliação ao Agrupamento... Envolveu também no processo, o Coordenador da Autoavaliação, as chefias intermédias, assim como vários docentes*” (A2); estas chefias intermédias entendem-se por coordenadores disciplinares, que realizaram “*Reuniões de departamento para aferir procedimentos com diretrizes*” (A3), nestas procedeu-se à “*Identificação de problemas e propostas de ações de melhoria a incluir no PAM*” (A4) concluindo que as ações de melhoria “*integram 4 eixos fundamentais*” (A4). Salienta-se um aspeto em comum com todos os coordenadores que estão envolvidos no processo de desenvolvimento das ações de melhoria, que se prende com a referência às reuniões de grupo disciplinar como ação conjunta da comunidade educativa para tentar colmatar as fragilidades detetadas, o que se traduz numa reflexão conjunta. No entanto, dois dos docentes entrevistados parecem estar pouco envolvidos no processo, ou na concretização no terreno do mesmo,” “*Não houve divulgação nem tempo para a preparação da AEE.*” (A7) e “*Não tenho conhecimento de qualquer preparação por parte do Agrupamento*” (A8), denotando-se um certo constrangimento quanto a uma opinião díspar dos seus coordenadores.

No que concerne à pergunta “Sente que a AEE contribui para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê?” As respostas revelaram que todos os participantes têm uma perceção ampla e aprofundada de todo o procedimento e da mais valia que este contributo oferece para a melhoria do agrupamento, este facto,

evidenciou-se nos seguintes discursos “A *autoavaliação do agrupamento é muito importante*” (A1); “... *contribui para a melhoria do Agrupamento...*” (A2); “...a *identificação dos pontos fortes e fracos...*” (A3); salienta-se a ideia que “A *colaboração de um Avaliador Externo deve assumir-se como um auxílio relevante para a conceção de uma nova perspetiva, para um outro olhar, exterior, sobre as principais características da organização.*” (A4);” no sentido de possibilitar a evolução é favorável” (A5); “*contribui para a melhoria do agrupamento*” (A6); e “*identificar as maiores falhas...*” (A7) e “*tomadas algumas alterações*” (A8). Tendo em conta estes *feedbacks*, nota-se que existe uma semelhança no grau de satisfação deste processo, embora cada elemento aponte argumentos díspares, todos parecem unânimes e conscientes da importância que AEE assume na organização escolar.

Perante a questão “Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos”. Os entrevistados A1 e A2 pela posição (Diretor do Agrupamento e Coordenadora da Equipa de Autoavaliação do Agrupamento) que ocupam na organização escolar, apresentam a mesma linha de conhecimento e atuação, como elementos conhecedores das tomadas de decisão, de modo a colocar em prática de as estratégias e tarefas que permitem a alcançar de modo produtivo e eficaz a melhoria efetiva nos aspetos identificados, “*são definidos e apresentadas estratégias diversas com vista a serem atingidas as metas pré-definidas*” (A1) e “...*foram apontadas áreas de melhoria*” (A2). Neste sentido, os coordenadores elencaram algumas estratégias pelas quais se subentende que o seu departamento também se encontra envolvido “*foram criados 45 minutos para trabalhar a pares na preparação de aulas e testes de avaliação*” (A3); “A *afetação de recursos extraordinários para o desenvolvimento de estratégias*” (A4); “... *investimento maior nos apoios aos alunos e em aulas de parceria*” (A5); “*Melhoria do trabalho colaborativo, inovação pedagógica*” (A6). E ainda que, embora os diversos departamentos adotem opções diferentes, demonstram tendências comportamentais idênticas - o trabalho colaborativo. Destaca-se a ação pedagógica inerente em toda a narrativa dos diversos coordenadores e professores, assim como está implícita a preocupação de alcançarem o sucesso educativo.

Quando questionados sobre “Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos.”

Nesta questão existiu um foco comum, unânime - os constrangimentos na carga horária, a falta de tempo “...*falta de recursos humanos com horas disponíveis*” (A1); “*os tempos impostos pela IGEC para reunir os documentos*” (A2); “...*realização de inúmeras reuniões e o tempo que isso acarreta*” (A5); “...*dificuldades de conciliação da atividade letiva e organizacional corrente com o tempo que é necessário..*” (A6), salienta-se que os dois docentes evidenciaram constrangimentos na perceção do processo da AEE “*Divulgação e envolvimento de todos no processo de avaliação*” (A7) e “*Constrangimentos ao nível da perceção que os agentes de avaliação externa possam ter do agrupamento*”.

Por conseguinte, os diversos intervenientes responderam à seguinte questão “A direção/ grupos disciplinares participa ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interfere nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê?” Aferiu-se uma articulação entre a direção e a equipa de autoavaliação “*A direção trabalha em plena articulação com a equipa da AA*” (A1), no entanto, salienta o carácter independente do diretor “*A direção tem conhecimento... mas não interfere nas tomadas de decisão...*” (A2); e entre grupos disciplinares no departamento, nos docentes, denota-se a opinião de promoção de um trabalho colaborativo para a obtenção de um melhor desempenho avaliativo, “*De um modo geral, à sua maneira todos deram a sua colaboração*” (A3) embora no (A6) e (A7) se reflita alguma resistência à mudança “*No meu departamento não se verificou alteração de posição*” e “*Participaram, mas levantam sempre dificuldades*”, *não se verifica preocupação em participar ativamente, ou seja evidencia-se a falta de consciencialização da importância de todo o processo de reflexão, denota-se ausência de envolvimento e mesmo comprometimento em fazer parte do processo*”.

Consecutivamente, as respostas à questão “De que forma(s) a comunidade educativa/ docentes lhe parece estar a perceber todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos.”, não foram consensuais, enquanto o (A1) e (A2) e alguns coordenadores se avaliaram com um grau bom de satisfação do trabalho realizado: “*A comunidade educativa conhece bem o trabalho e os relatórios produzidos pela equipa de AA*” (A1); “*A comunidade educativa entende perfeitamente o processo de AEE*” (A2); “*Todos os grupos disciplinares têm a informação da AEE*” (A4). Outros percebem a realidade demonstrando preocupação “*De forma apreensiva*” (A3), ou

indicadores de poucas expectativas, envolvimento, apatia, sentido de pertença à visão e missão da escola, “ *Ainda que inicialmente possam ter algumas dúvidas de como se processa*” (A5), “ *Não se verificam alterações no quotidiano...*”(A6), “ *... mas como os consensos são sempre difíceis..*” (A7) e “ *A maior dos docentes...encontram-se alheados de todo o processo de AEE*” (A8), mostrando alguma indiferença em relação a todo o processo, isto é, longe da identidade do Agrupamento. (Anexo16)

Domínio2.

Esta investigação debruçou-se num domínio que denominamos de Domínio 2 que agrupa, quer a Equipa de Autoavaliação; o Coordenador de Departamento Disciplinar; as Perceções dos docentes relativamente à Autoavaliação do Agrupamento, em virtude de os guiões dos entrevistados apresentarem questões adaptadas às suas realidades e perceções.

No que concerne às questões, iniciou-se pela seguinte: “Quais os elementos que fazem parte da equipa da AA do agrupamento? Quais foram os critérios subjacentes a essa constituição? Que competências são da responsabilidade dessa equipa?” O entrevistado (A1) explica toda a dinâmica de forma muito clara, já que representa a entidade máxima responsável pela organização, concretização e monitorização da mesma, tendo sido “ *... nomeada uma equipa representativa de todos os elementos da comunidade educativa*” (A2).

À pergunta “De que modo se organizam para trabalhar os elementos da Equipa de AA/ grupo disciplinar? Há tempos e espaços próprios? Que dinâmicas adotam?”, nesta questão “ *a equipa de AA e grupos de trabalho das ações de melhoria reúnem-se quando existe essa necessidade*” (A1), percebendo-se deste modo, a autonomia que toda a equipa tem na realização das suas tarefas. Muito embora, exista uma organização inerente “ *todos os elementos da Equipa de AA têm no seu horário tempos letivos para poder desenvolver o seu trabalho, contudo nem todos são coincidentes*” (A2). Já em relação aos coordenadores, estes emanam uma ideia unânime em que “ *Ouvidos os departamentos*”(A3) e “ *vários departamentos reúnem para trabalhar*” (A4), demonstram assim, que através das reuniões dos docentes em departamento, surgem propostas que servem de base para a construção das diretrizes para o PAM elaborado

pela AA. Posto isto, conclui o entrevistado, (A6) “ *Existe um tempo semanal dedicado ao trabalho de pares em que se abordam estas temáticas*”, explicitando a dinâmica de trabalho neste departamento.

Perante as repostas dos entrevistados sobre a seguinte questão: “Quais as principais dificuldades que a Equipa de AA/ Docentes enfrenta?” O entrevistado A1 traça, a sua opinião, sobre a realidade do Agrupamento referindo que “*Tempo para realizar as diversas tarefas e falta de motivação dos restantes docentes e comunidade para cumprir o que lhes é solicitado*”. Isto é, reconhece, tal como os coordenadores com quem partilha essa ideia, para além de outras dificuldades, “... *excesso de trabalho dos docentes, a falta de recursos humanos...*” (A2); em ambos sobressai a instabilidade do corpo docente como um fator preponderante, “...*não estabilidade do nosso corpo docente*” (A3). Por outro lado, acresce, o ator (A7) falta de envolvimento” ...*não evidencia novas dinâmicas, em virtude de ser professor contratado, tendo sido colocado neste ano letivo*”. A burocracia excessiva é outra das dificuldades apontadas pelos entrevistados (A4) e (A5).

Salienta-se a ideia de “*Descomprometimento parental...Há pessoas muito resistentes à mudança*” dada por (A5), coloca assim, a tónica do sucesso educativo também no contexto familiar do aluno.

Quando indagados sobre “Enquanto diretor/coordenador/ professor de que modo integra as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola?” os diversos docentes assumem que “*As informações são bem assimiladas*” (A3), levando a que se vá “ *ajustando as metodologias*”, (A5) sendo que (A2) pela posição que ocupa no processo de autoavaliação da escola (especificidade do contexto), explica a realidade evidenciada no terreno “... *são bem recebidas, pois os docentes tentam segui-las, apesar de existir sempre docentes mais reticentes na aplicação das estratégias definidas pelo PAM*”. Esta perspetiva verifica-se refletida nas respostas dos docentes (A7) e (A8) em que afirmam “*Tenho uma visão não global da escola*” e “... *desconheço as informações e reflexões emanadas*”.

No que diz respeito a “Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação e que expectativas e/ou preocupações tem?” Sobre esta questão denotaram-se opiniões díspares, desde entrevistados que avaliaram com muito bom todo processo inerente ao trabalho da equipa AA (A1) e (A2); como bastante

positivo por (A3) e (A4) e sem evidência do mesmo, “ *Evidencia-se pouco*” a (A7) e (A8), onde não revelaram conhecimentos do assunto, indo ao encontro à resposta da pergunta anterior, ou seja sentem-se atores alheios ao processo de avaliação da escola. (Anexo 17)

Domínio3.

Definiu-se o Domínio 3, no âmbito do Plano de Ação de Melhoria (PAM), com outro tipo de questões direcionadas aos intervenientes de modo a aferir as suas perceções neste processo.

No que concerne à questão “De que modo(s) é elaborado o PAM/ e este interfere na dinâmica dos docentes?” Torna-se pertinente perceber que a primeira parte da pergunta foi respondida exclusivamente pelo entrevistado (A2), os outros intervenientes focaram-se na perceção que o PAM tem no seu quotidiano, desta forma, têm em comum (A4) e (A8) onde assumem que “*Não interfere*” e ... *não teve impacto na dinâmica dos docentes*”. Dos outros entrevistados, destacam-se ideias como “*o objetivo é a melhoria, seja de resultados, de tudo, a verdade é que altera a dinâmica*” (A5), ou “*obriga a um trabalho mais colaborativo*” (A3), “*Leva a um compromisso nos docentes*” (A6), “*... criar algumas adaptações no trabalho*” (A7). Em suma, estes intervenientes revelam preocupação no cumprimento das orientações emanadas pela equipa de AA, visando o sucesso educativo e, conseqüentemente, a melhoria dos pontos fracos evidenciados. É notório a consciencialização de que é fundamental existir uma adaptação a novas realidades, e que estas contribuem para uma mudança de postura, assumindo, portanto, uma interferência positiva.

Ainda sobre este aspeto, “Sobre que documentos se debruçaram para estabelecer orientações para a criação do PAM com os seus quatro domínios?” Denota-se que, (A1) em virtude da sua posição hierárquica respondeu “ *Relatório da avaliação externa da IGEC*”, e que (A2) em virtude do conhecimento, dos objetivos e desafios que o cargo lhe confere, enunciou um conjunto de documentos pelos quais se *debruçaram* “*... reflexões do Observatório Pedagógico...*” enquanto os outros coordenadores associaram a questão às suas orientações como grupo de trabalho que tem em consideração “ *...implementação de testes comuns e supervisão pedagógica...*” (A3) e

(A6) com a mesma orientação de trabalho. Por sua vez, já (A5) debruçou-se na tarefa de refletir nos “... *pontos fortes e pontos de fragilidades, documentos comuns de avaliação com articulações...*”. Tudo isto, de um modo geral criou bases para a implementação de ações de melhoria adequadas à especificidade dos grupos disciplinares.

Consecutivamente, sobre a pergunta, “Quais foram os meios de disseminação e discussão do PAM?” Verificou-se que o Agrupamento, mediante o cargo de cada interveniente, utilizou diferentes meios de comunicação desde: “*Reunião Geral de docentes, Conselho geral, a páginas institucional do agrupamento*” (A1); “...*Drive, Moodle...*” (A2) e, de um modo consensual, as reuniões de Departamento e grupo disciplinar.

Os diversos atores foram indagados sobre: “Que mecanismos são utilizados para monitorizar a implementação do PAM?” e revelaram diferentes perceções. Registam desde (A1) “*Questionários online dirigidos a todos os elementos da comunidade educativa*” ideia também partilhada por (A6) como sendo o principal método de monitorização; enquanto (A2) refere “...*recorrem a uma grelha de monitorização para o efeito; aos relatórios semestrais de Departamento...*” de um certo modo fazem a sua reflexão ao fazerem “*Balanço realizado nas reuniões de departamento...*” (A3) e(A5) transmitindo a informação a equipa de AA para a sua monitorização. O entrevistado (A4) demonstrou um exemplo de monitorização do trabalho realizado no seu Departamento, ora atentemos “... *nas Turmas Fénix... A monitorização é feita através de resultados escolares...*”.

Continuando na mesma linha, no que concerne à questão “Os professores, não pertencentes à Equipa de AA, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? Se não, porquê?” Esta questão ressalta a importância de perceber o quanto os docentes se sentem envolvidos em todo o processo supracitado e nas consequentes melhorias conseguidas. Assim, as posturas foram muito similares, pese embora algumas distinções. Enquanto (A1) assume que “... *docentes têm diretrizes do Conselho Pedagógico para as colocar em prática*”, de um modo semelhante os coordenadores de departamento entendem que “*Sim, todos os docentes são envolvidos na implementação do PAM...*” (A2); “*Sim, quando dão as suas sugestões*” (A3); “*Sim*” (A4); “*E através deles que se percebe as suas preocupações e viabilidade de determinadas medidas*” (A5) e (A6) reforça também essa posição “*Sim, quando em*

departamento dão o seu contributo para a melhoria...”. No entanto, opinião contrária têm os docentes, mesmo aqueles que pertencem a grupos disciplinares incluídos no seu departamento, afirmam (A7) “Não verifico” e (A8) “Não tenho informação acerca deste assunto”, mostrando desta forma algum desinteresse pelas orientações. Podemos referir que se subentende que sejam cumpridores das diretrizes emanadas, mas não elementos participativos e ativos na construção de novos caminhos inovadores e na sua partilha.

Relativamente à questão, “Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2. “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”; 3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”; 4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto docente de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria? Quais as principais dificuldades que sentiram na implementação dessas ações?” Após a aferição dada pela resposta que o entrevistado (A2) em que salienta que em conjunto com a sua equipa foram responsáveis pela elaboração das ações de melhoria, tendo estas ações de *“melhoria foram seleccionadas por mim e pelos outros membros da equipa...”* (A2). Como tal, os diversos departamentos, demonstram como encararam essas ações, (A3) *“Aferiu-se estratégias para cada uma das ações”*.; devido à especificidade do grupo coordenado por (A4) *“... contribui em modelos/adaptações curriculares significativas e não significativas ao currículo comum...”* “a aprendizagem e à inclusão”, quanto ao entrevistado (A5), demonstrou que no seu departamento *“Estruturamos a nossa pedagogia e critérios... no sentido de reforçar as quatro ações de melhoria, quer direta quer indiretamente”*. Por fim, um reforço que está subentendido em todas as entrevistas *“Através das reuniões de departamento, através das mesmas tenta-se monitorizar o trabalho realizado e o cumprimento das diretrizes emanadas pela direção ou pela equipa de AA”* (A6).

Quanto aos docentes verifica-se uma inferência contraditória, uma vez que (A8) tem uma linha descritiva que é uma súmula do que os diversos intervenientes suprarreferidos responderam, revelando desta forma semelhanças. Por sua vez, o (A7) estabelece-se pela diferença quando responde *“Não verifico na prática as ações de melhoria...”*

No que concerne aos constrangimentos e dificuldades a “*Falta de recursos humanos e materiais*” (A3), a “*Falta de envolvimento dos pais no percurso escolar dos seus educandos. Problemas de assiduidade dos alunos; desmotivação dos alunos face às aprendizagens*” (A4); (A5) reiteram a ideia de que “*muitas soluções passam por apresentar um grupo docente fixo... É relevante abordar a falta de mais auxiliares...*” remetendo-nos, uma vez mais, para a falta de recursos humanos que compromete o sucesso de todos os trabalhos em curso, e nomeadamente a melhoria da organização educativa. (Anexo18).

Como conclusão da entrevista foi dada a possibilidade a cada interveniente de acrescentar alguma informação que considerasse pertinente, deste modo, (A3) acrescentou que “*...os docentes consideram o procedimento AEE positivo, uma vez que contribui para a melhoria...*”. Já o docente representado (A7) sentiu necessidade de explicar a sua situação profissional, esclarecendo o teor das suas respostas como sendo “*...contratado...*”. Os outros atores responderam que “*Não.*”, ou seja, que não desejavam acrescentar nenhuma informação à dada anteriormente. (Anexo 19)

4- Considerações Finais

Nesta secção pretendemos interpretar os resultados obtidos tendo por referência o problema e os objetivos de investigação do nosso estudo, cruzando esses resultados com os referenciais teóricos que enquadram a nossa investigação.

O propósito fundamental assumiu como problema de investigação:

“Quais os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação Melhoria (PAM) de um agrupamento de escolas no sul do país?”

Relembramos, ainda, que os objetivos de investigação inicialmente definidos foram:

1. Averiguar quais as prioridades selecionadas pelo agrupamento, face às recomendações emanadas pelo relatório da IGEC, ao elaborar o plano de ação de melhoria de forma a superar os pontos fracos
2. Caracterizar as estratégias adotadas, pela equipa de autoavaliação, no Plano de Ação de Melhoria
3. Identificar quais os mecanismos que asseguram a disseminação e a monitorização da implementação do Plano de Ação de Melhoria
4. Compreender de que forma os professores são envolvidos na implementação do Plano de Ação de Melhoria
5. Caracterizar perspetivas dos professores sobre os efeitos de avaliação externa nas práticas escolares.

No caso particular deste estudo, o contexto é um Agrupamento de Escolas da região Sul do País e os resultados que apresentamos não são passíveis de generalização; porém, poderão assumir-se como um possível contributo para a compreensão da problemática em análise nos demais Agrupamentos de Escolas do País.

As considerações finais do presente trabalho terão por referência cada um dos objetivos de investigação do nosso estudo e os resultados apresentados no capítulo anterior confrontados com alguns dos referenciais teóricos que sustentam a investigação.

Assim, tendo por referência o **primeiro objetivo de investigação** que se reporta à identificação das prioridades selecionadas pelo agrupamento, face às recomendações emanadas pelo relatório da IGEC, ao elaborar o plano de ação de melhoria de forma a superar os pontos fracos. Neste sentido, o Agrupamento de Escolas selecionou quatro prioridades, a saber: i) melhorar a articulação vertical dos currículos; ii) continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem; iii) continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança e iv) Continuar a melhorar os resultados escolares. As prioridades selecionadas pelo Agrupamento, em particular as identificadas em ii) e iv) vão ao encontro do preconizado por Pacheco (2014), quando o autor refere que estudos nacionais e internacionais mostram que escolas que adotam políticas de autoavaliação promovem a melhoria do seu estabelecimento, o que se reflete na promoção de uma escola mais inclusiva e de um Ensino de maior Qualidade.

Para além dos pontos referidos anteriormente, percebe-se pelo discurso dos entrevistados que elementos da equipa de AA, assim como a direção da escola, se preocupam com a avaliação da sua instituição, com a melhoria da qualidade do serviço educativo e que promovem a implementação de ações de melhoria, que culminam com a fomentação de boas práticas de autoavaliação e reflexão. Nesse sentido, o Agrupamento considerou importante alcançar aspetos que correspondem ao sucesso educativo. Acresce, assim, a visão da Comissão Europeia (2015) que defende que uma educação de qualidade deve ser acompanhada, também ela, de uma eficaz Avaliação das Escolas.

O **segundo objetivo de investigação** do estudo remete para a caracterização das estratégias adotadas, pela equipa de autoavaliação, no Plano de Ação de Melhoria. De acordo com o discurso dos entrevistados, tendo em conta os resultados da monitorização efetuada, a equipa definiu as ações de melhoria, com base nas fragilidades identificadas nos cinco domínios referenciadas do 2º ciclo avaliativo. Após essa definição, as mesmas eram dadas a conhecer às diferentes estruturas educativas, nomeadamente, os departamentos curriculares, que se pronunciavam sobre o modo como podiam contribuir para o desenvolvimento das mesmas. Foi, igualmente, mencionado que no âmbito das reuniões de departamento também surgiam propostas que serviam de base para a construção das diretrizes para o PAM elaborado pela equipa de AA. De acordo com os

entrevistados o trabalho colaborativo docente aumentou, houve uma maior afetação de recursos para o desenvolvimento das estratégias adotadas, foi criado um tempo comum para que os professores pudessem trabalhar em conjunto, sempre que consideraram necessário a equipa de AA reuniu, sendo de destacar que todos os elementos da equipa de AA tinham contemplado no seu horário um tempo destinado ao desenvolvimento do seu trabalho.

No que concerne ao **terceiro objetivo de investigação**, o mesmo ambiciona identificar os mecanismos que asseguram a disseminação e a monitorização da implementação do Plano de Ação de Melhoria. Relativamente aos mecanismos de monitorização do PAM, há uma concordância generalizada no discurso dos entrevistados, quando os mesmos referem a existência de uma grelha de monitorização criada para o efeito, a análise dos relatórios semestrais elaborados em contexto de Departamento Curricular, análise de atas do Conselho Pedagógico, Conselho de Turma, Equipa Multidisciplinar e análise das Pautas de final de período.

Em relação aos mecanismos de disseminação do PAM, os entrevistados referem que essa divulgação é feita através de diferentes canais, nomeadamente: através de correio eletrónico, nas reuniões gerais, em informação disponibilizada na plataforma Moodle e na página institucional do Agrupamento e que há cuidado por parte da Equipa de Autoavaliação e Direção do Agrupamento em divulgar as informações junto da restante comunidade educativa. A divulgação das informações junto da restante comunidade educativa, assim como a preocupação em envolver outros elementos da comunidade educativa (para além da própria equipa de AA e direção da escola) no PAM, vai ao encontro das Recomendações emanadas pelo Parlamento Europeu e do Conselho (2001) que realça a importância da participação de vários agentes da comunidade educativa nos processos de avaliação interna das escolas.

Relativamente ao **quarto objetivo de investigação** que visa a compreensão das formas como os professores são envolvidos na implementação do Plano de Ação de Melhoria, percebe-se pelo discurso dos entrevistados que todos os docentes foram devidamente informados das metas do PAM, através dos diferentes meios de comunicação do agrupamento (reuniões de departamento, reuniões gerais, site e e-mail institucionais...), no entanto, é notório no discurso das entrevistas que o envolvimento dos professores na implementação das ações de melhoria varia consoante o vínculo

profissional e o cargo exercido, isto é, os docentes que não pertencem às lideranças intermédias revelam menos motivação, conhecimento e envolvimento nas ações. Apesar da equipa de autoavaliação apresentar na sua constituição elementos representativos da comunidade educativa, o que vai ao encontro do pensamento de Scheerens (2002) que advoga que para que o processo de autoavaliação seja eficaz, é necessário que toda a comunidade educativa participe ativamente, só a nível da docência é que se conseguiu perceber a participação que assumiam, não se tendo conseguido perceber claramente a intervenção dos outros elementos da equipa, nomeadamente o elemento da associação de pais e o pessoal não docente.

A representatividade de elementos de “toda” a comunidade educativa na Equipa de Autoavaliação, vai ao encontro do pensamento de Mezeno que afirma que “pensar na Escola Qualidade significa acreditar no potencial das pessoas, especialmente quando trabalham em grupo (...) e buscam a melhoria continuando” (1999, p.11).

Finalmente, no que respeita ao **quinto objetivo de investigação** que se refere à caracterização das perspetivas dos professores sobre os efeitos de avaliação externa nas práticas escolares, as mesmas não são unânimes. Por um lado, temos na opinião dos entrevistados um grupo de professores que percecionam os efeitos da AEE de modo positivo, realçando que a mesma incrementou o trabalho colaborativo docente, a implementação de estratégias promotoras da autorregulação da aprendizagem com a consequente melhoria no processo educativo, que melhorou a articulação horizontal e vertical do currículo potenciada pelo desenvolvimento de maiores índices de colaboração docente. Por outro lado, os entrevistados mencionam existir um grupo de docentes que revelam alguma indiferença em relação a todo o processo de AEE, que os mesmos não se sentem comprometidos, revelando índices de alheamento face a todo o processo.

4.1- Constrangimentos

Uma época difícil esta. Nestes tempos conturbados em que toda a sociedade se encontra em “quarentena social”, as relações humanas tornaram-se mais distantes e mais frias, e isso refletiu-se a nível profissional. A conclusão deste trabalho não foi diferente e ressentiu-se com alguns constrangimentos. Assim sendo, ao longo deste

trabalho encontrei dificuldades na aquisição de informação, nomeadamente, na solicitação de documentos, que por vezes se tornou um processo moroso, atrasando, portanto, a continuidade da investigação, bem como, o que se refletiu nalguma demora no esclarecimento de dúvidas.

Acresce ainda do facto de ser trabalhadora estudante, professora ao serviço do Ministério da Educação em teletrabalho, com aulas síncronas e assíncronas, para além de mãe com filhos menores, em idade escolar e que necessitavam do suporte familiar constante. Desta forma, o tempo disponível para esta investigação ficou muitas vezes comprometido. E, como é obvio, não posso negar que numa situação normal, parte deste projeto, seria certamente alvo de mais atenção. No entanto, o final está próximo e tal como refere Charlie Chaplin, em tempos de mudança “A persistência é o caminho do êxito”.

4.2 - Sugestões para estudos futuros

Conforme já referimos a natureza e o contexto desta investigação são específicos. Neste sentido, propomos a realização de estudos:

- i)* de natureza semelhante em outros Agrupamentos de Escolas de outras zonas do país;
- ii)* complementares com recurso a outros instrumentos de recolha de dados, como por exemplo questionários aplicados a outros elementos da comunidade escolar (alunos, encarregados de educação, ...)

Iniciado o 3º ciclo de avaliação externa de escolas, consideramos que seria pertinente aferir quais as principais mudanças, que os professores percecionam na prática em relação ao ciclo avaliativo anterior.

Referências Bibliográficas.

- Afonso, A. J. (2009). Políticas avaliativas e accountability em educação- Subsídios para um debate ibero-americano. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 09, pp. 57-70.
- Afonso, N. & Costa, E. (2011). A avaliação externa de escolas, um instrumento de regulação baseado no conhecimento. In J. Barroso & N. Afonso (Org.), *Políticas educativas. Mobilização de conhecimento e modos de regulação* (pp. 155-189). Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Alaíz, V. (2007). Auto-avaliação das escolas? Há um modelo recomendável. *Correio da Educação*, 301, 1-4.
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M., & Vizcarra, R. (2000). *Gestión escolar. Un estado del arte de la literatura*. Red Paideia. Revista de Educación.
- Alves, M. P. & Correia, S. (2008). A autoavaliação de escola: um estudo exploratório sobre os dispositivos de autoavaliação das escolas públicas em Portugal. *Olhar de professor*, 11(2), pp. 355-382.
- Azevedo, J.M. (2007). Avaliação das escolas: fundamentar modelos e operacionalizar processos. In CNE (Org.), *Avaliação das escolas, modelos e processos* (pp.14-99). Lisboa: CNE.
- Buss, P.M. (2017). Desenvolvimento Sustentável e Agenda 2030 na pauta da 72ª Assembleia das Nações Unidas.
- CNE (2008). Parecer sobre avaliação externa das escolas. Lisboa: Conselho Nacional de Educação.
- CNE (2010). Parecer sobre avaliação externa das escolas (2007-2009). Lisboa: Conselho Nacional de Educação.
- Comissão Europeia (2015). Garantia da Qualidade na Educação: Políticas e Abordagens à Avaliação das Escolas na Europa. Relatório Eurydice.
- Conselho Nacional de Educação, Recomendação nº1, de 7 de janeiro de 2011 [Avaliação externa das escolas].
- Declaração de Incheon e ODS-4-Marco de Ação da Educação 2030.
- Dias, N. & Melão, N. (2009). Avaliação e qualidade: dois conceitos indissociáveis na gestão escolar. *Tékhne- Revista de Estudos Politécnicas*, (12), 193-214.
- Europeia, U. (2001). Directiva 2001/29/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de Maio de 2001, relativa à harmonização de certos aspectos do direito de autor e dos direitos conexos na sociedade da informação. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, 10-19.
- Ferreira, M.A.C., (2018) Avaliação Organizacional: Olhares de diretores escolares e coordenadores das equipas de autoavaliação- Um estudo em três escolas. Lisboa: Universidade de Lisboa
- Luckesi, C.C. (2000). O que é mesmo o ato de avaliar a aprendizagem. *Revista Pátio*, 12, 6-11.

- McFarland, J., Hussar, B., de Brey, C., Snyder, T., Wang, X., Wilkinson-Flicker, S. & Bullock Mann, F. (2017). The Condition of Education 2017. NCES 2017-144. *National Center for Education Statistics*.
- Menezes, Isabel; Ferreira, Pedro & Pais, Sofia (2012). Um Visão Europeia, Ibérica e Nacional das Políticas e Práticas da Educação para a Cidadania em Contexto Escolar. In Isabel Menezes e Pedro Ferreira (Eds.) *Educação para a cidadania participatória em sociedade em transição: uma visão europeia, ibérica e nacional das políticas e práticas da educação para a cidadania em contexto escolar*. Porto: FPCEUP/CIIE.
- Moreira, A. F. (2012). *Multiculturalismo: diferenças culturais e práticas pedagógicas*. Editora Vozes Limitada.
- Morgado, J.C. (2003). Processos e práticas de (re)construção da autonomia curricular. Universidade do Minho, Braga.
- OECD (2013). School evaluation: From compliancy to quality, In Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264190658-10-en>.
- Ozga, J. (2014). Knowledge, inspection and the work of governing. *Sisyphus*, 2 (1), 16-38.
- Pacheco, J.A. (2010). Avaliação de escolas. O lugar da autoavaliação. Elo.
- Pacheco, José Augusto (Org.).(2014). Avaliação externa de escolas: quadro teórico/conceptual. Porto: Porto Editora.
- Pacheco, J. A. (2018). Saberes e aprendizagens: entre os números e as pessoas. *Revista Contrapontos*, 18(1), 45-54.
- Pacheco, J & Pacheco, M. (2018). *Escola da Ponte. Uma escola pública em debate*. São Ponte. Cortez.
- Quintas, H., & Vitorino, T. (2013). Avaliação externa e auto-avaliação das escolas. *Escolas e Avaliação Externa. Um enfoque nas estruturas organizacionais*, 7-25.
- Relatório Eurydice. “Políticas e Abordagens à Avaliação das Escolas na Europa” (2015, p.24).
- Sá, Virgínio (2009), “A (auto)avaliação das escolas”: “virtude” e “efeitos colaterais”. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 17, 62. Pp.87-108.
- Santiago, P. (2011). Avaliação de escolas: um quadro conceptual e práticas internacionais. In CNE (Org.), Avaliação das escolas dos ensinos básico e secundário: perspetivas para um novo ciclo (pp 27-50). Lisboa: CNE.
- Saraiva, M. Reis, E & Roldão, V. Conceituar a Qualidade de Ensino: uma aplicação prática no ISCTE e na Universidade de Évora.(2006)
- Santos, M.E.B. (1997) Qualidade das Escolas. *Inovação.*, 10, 2-3, p.161.
- Scheerens, J. (2002). School self-evaluation: Origins, definition, approaches, methods and implementation. In D. Nevo (Ed.), School-based evaluation: An international perspective (pp. 35-73). Oxford: Elsevier Science.

- Sobrinho, J.D. (2003). Avaliação. Políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: Cortez Editora.
- Sordi, M.R. & Ludke, M. (2009). Avaliação Institucional participativa em escolas do ensino fundamental: o fortalecimento dos atores locais. In D. Leite (Org.), Avaliação participativa e qualidade. Os atores locais em foco (pp.155-172). Porto Alegre: Editora Sulina.
- Swaffield, S., & MacBeath, J. (2005). School self-evaluation and the role of a critical friend. *Cambridge Journal of Education*, 35 (2), 239-252. doi: 10.1080/03057640500147037
- UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. (2015). Declaração de Incheon educação 2030: rumo a uma educação de qualidade inclusiva e equitativa e à educação ao longo da vida para todos.

Referências documentais:

IGE (2009). Avaliação externa das escolas. Referentes e instrumentos de trabalho. Lisboa: IGE

IGE (2011). Plano de atividades. Instrumentos de gestão. Lisboa: IGE.

IGE (2012). Quadro de referência para a avaliação das escolas. Lisboa: IGEC.

Referências legislativas:

Decreto Lei nº 54/ 2018, de 6 de julho [Escola Inclusiva]

Decreto-Lei nº 540/ 1979, de 31 de dezembro.

Lei nº 31, de 20 de dezembro de 2002 [Sistema de avaliação de escolas]

Decreto - Lei nº 213/2006, de 27 de outubro

Decreto-Lei nº 125/2011 de 29 de dezembro [Define a orgânica do Ministério da Educação e Ciência a Inspeção-Geral da Educação (IGE) passa a ter a designação de Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC)]

Decreto – Regulamentar nº 15/2012, de 27 de Janeiro).

www.dge.mec.pt/legislação

<https://www.unric.org/html/portuguese/uninfo/Nosospovos.pdf>

<https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>

https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2017_eag-2017-en

EUROPEAN COMMISSION/EACEA/EURYDICE,(2015). Assuring Quality in Education: Policies and Approaches to School Evaluation in Europe. Eurydice Report. Luxemburg: Publications Office of the European Union. Disponível em eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/thematic_reports/178EN.pdf [Acesso a 12 de fevereiro de 2017].

Anexos

Anexo 1 - Consentimento da Investigação

Exmo. Senhor. Diretor do Agrupamento de Escolas

Contextualização da investigação

Assunto – Solicitação de participação em projeto de investigação.

Sou professora do grupo 500 e estou a desenvolver na Universidade Portucalense, sob a orientação da Prof. Doutora Marta Abelha, um trabalho de investigação na temática da Avaliação Externa de Escolas (AEE), no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão da Educação (MAGE).

Enquanto objeto de estudo, pretende-se analisar os efeitos da avaliação externa no Plano de Melhoria do Agrupamento de Escolas no 3º ciclo de AEE, tendo como objetivos de investigação os seguintes:

- 1) Averiguar quais as prioridades selecionadas pelo agrupamento, face às recomendações emanadas pelo relatório da IGE, ao elaborar o plano de ação de melhoria de forma a superar os pontos fracos;
- 2) Caracterizar as estratégias adotadas, pela equipa de autoavaliação, no Plano de Ação de Melhoria;
- 3) Identificar quais os mecanismos que asseguram a disseminação e a monitorização da implementação do Plano de Ação de Melhoria;
- 4) Compreender de que forma os professores são envolvidos na implementação do Plano de Ação de Melhoria;
- 5) Caracterizar perspetivas dos professores sobre os efeitos de avaliação externa nas práticas escolares.

Em concreto estamos a prever analisar documentos que possibilitem um melhor enquadramento/contextualização da avaliação de escola e realizar entrevistas aos responsáveis (diretor, coordenadores e professores).

Resta esclarecer que toda a investigação seguirá rigorosos princípios éticos que passam pela assinatura de um Consentimento Informado pelos participantes na

investigação, a garantia de anonimato em relação aos dados da Escola e dos sujeitos que aceitem participar, a garantia de que os dados serão usados apenas para fins de investigação. Ficamos ao dispor para algum esclarecimento adicional que entenda necessário.

Agradecemos antecipadamente a atenção, na expectativa de podermos contar com a V/ colaboração neste projeto e na produção de conhecimento sobre uma temática de grande atualidade e relevância para o campo da Administração e Gestão Educacional e da Educação em geral.

Aguardamos deferimento,

Universidade Portucalense, Porto, 10 de fevereiro de 2020

Com os melhores cumprimentos,

Paula Asnes
(mestranda do MAGE)

Anexo2 - Consentimento das Entrevistas

Consentimento informado – Entrevista Semiestruturada

Eu, _____, portador do C.C. _____, em pleno gozo das minhas faculdades mentais, livre e voluntariamente, entendi e aceito responder a uma entrevista que se insere numa investigação sobre “Os efeitos da avaliação de escola no Plano de Ação de Melhoria de um Agrupamento de Escola Pública” da autoria de Paula Asnes (estudante da Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto), orientada pela Prof. Doutora Marta Abelha (docente na Universidade Portucalense Infante D. Henrique), no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão da Educação.

Estou ciente da problemática de investigação: “Quais os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação Melhoria (PAM) de um Agrupamento de Escolas do distrito de Lisboa, esperados pelos professores com a implementação do 3º ciclo de avaliação externa de escola?” e dos objetivos de investigação a ela associados.

Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação na área da avaliação externa de escola no contexto das estratégias de implementação adotadas, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Com a assinatura do Consentimento Informado, a investigadora e o entrevistado acordam o seguinte:

- Participação voluntária na entrevista: podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim;
- Garantia do anonimato;
- Gravação da entrevista: o momento de entrevista é registado por via de Skype;
- Transcrição da entrevista: o conteúdo da entrevista será transcrito. O entrevistado terá a oportunidade de ler e rever a transcrição;
- Manifestação de opinião relativamente à transcrição;
- Finalidade da entrevista: o conteúdo da entrevista será apenas utilizado para fins de investigação;
- Divulgação total e/ou parcial do conteúdo da entrevista: no âmbito de produção em que se assegura o anonimato do entrevistado.

Assim sendo, declaro que fui esclarecida/o de todo o procedimento ético e legal inerente, assim como, autorizo a transcrição da entrevista, tendo como base os princípios previamente acordados e esclarecidos (confidencialidade em todo o processo).

Nome _____

Assinatura _____

Data ___ / ___ / ___

Anexo3 - Guiões de Entrevistas Semiestruturadas.

Dia:

Hora

Entrevistado: Diretor do Agrupamento de Escolas de Lisboa

Tema: Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um agrupamento de escolas.

Objetivos de Investigação:

6. Caracterizar perspetivas de diferentes atores educativos sobre os efeitos da AEE.
7. Identificar dinâmicas de trabalho adotadas pela equipa de AA.
8. Caracterizar as estratégias adotadas, pela equipa de autoavaliação, no Plano de Ação de Melhoria.
9. Identificar mecanismos que asseguram a disseminação e a monitorização da implementação do Plano de Ação de Melhoria.
10. Averiguar de que forma os professores são envolvidos na implementação do Plano de Ação de Melhoria.

Domínios	Objetivos	Questões
Legitimação da Entrevista	Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado.	<ul style="list-style-type: none">- Informar o entrevistado, em termos gerais, sobre o nosso trabalho de investigação e os objetivos do mesmo;- Solicitar a colaboração do entrevistado, dado que o seu contributo é imprescindível para o êxito do trabalho;- Assegurar o carácter confidencial das informações fornecidas pelo entrevistado;- Solicitar autorização para a gravação em registo áudio da entrevista;- Informar da posterior transcrição da entrevista e que a mesma poderá ser lida e validada pelo entrevistado;- Agradecer a colaboração e a disponibilidade do entrevistado.
Caracterização pessoal e profissional do Entrevistado	Caracterizar o entrevistado em termos pessoais e profissionais	<ul style="list-style-type: none">- Idade;- Sexo;- Tempo de serviço docente total;- Tempo de serviço docente no atual Agrupamento de Escolas;- Número de anos como Diretor do Agrupamento de Escolas;- Cargos anteriormente desempenhados;- Habilitações académicas;- Habilitações específicas para a administração e gestão escolar;- Experiência em procedimentos de avaliação (fazendo referência a cargos, trabalhos efetuados em equipas de trabalho, entre outros).

Perspetivas sobre a AEE	Caracterizar as perspetivas do Diretor sobre a AEE	<p>Q – De que forma(s) o agrupamento se preparou para a AEE?</p> <p>Q – Sente que a AEE contribui para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê?</p> <p>Q – Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos.</p> <p>Q.-Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos.</p> <p>Q –A direção participa ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interfere nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê?</p> <p>Q – De que forma(s) a comunidade educativa lhe parece estar a perceber todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos.</p> <p>Q- Na sua perspetiva a AEE interfere com a dinâmica da escola? Se sim, de que formas? / Se não, porquê?</p> <p>Q – Considerando o referencial do 3º ciclo de AE da IGEC, qual ou quais dos quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados, considera ser mais relevante(s) no contexto educativo do Agrupamento de Escola de Lisboa da qual é diretor? Porquê?</p>
Equipa de Autoavaliação	Caracterizar dinâmicas de trabalho adotadas, pela equipa de AA.	<p>Q – Quais os elementos que fazem parte da equipa da AA do agrupamento? Quais foram os critérios subjacentes a essa constituição? Que competências são da responsabilidade dessa equipa?</p> <p>Q – De que modo se organizam para trabalhar os elementos da Equipa de AA? Há tempos e espaços próprios?</p> <p>Q – Quais as principais dificuldades que a Equipa de AA enfrenta?</p> <p>Q – Enquanto diretor de que modo integra as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola?</p> <p>Q – Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação e que expectativas e/ou preocupações tem?</p>
Plano de Ação de Melhoria (PAM)	<p>Caracterizar as estratégias adotadas, pela equipa de autoavaliação, no Plano de Ação de Melhoria</p> <p>Identificar quais os mecanismos que asseguram a disseminação e a monitorização da implementação do PAM</p> <p>Compreender de que forma os professores são envolvidos na implementação do PAM</p>	<p>Q – De que modo(s) é elaborado o PAM?</p> <p>Q – Sobre que documentos se debruçaram para estabelecer orientações para a criação do PAM com os seus quatro domínios?</p> <p>Q – Quais foram os meios de disseminação e discussão do PAM?</p> <p>Q – Que mecanismos são utilizados para monitorizar a implementação do PAM?</p> <p>Q – Os professores, não pertencentes à Equipa de AA, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? Se não, porquê?</p> <p>Q – Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2- “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”; 3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”; 4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto diretor de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria?</p>
Finalização da entrevista	<p>Agradecer a disponibilidade para a realização da entrevista.</p> <p>Perguntar se deseja acrescentar algo, um breve esclarecimento ou complemento de informação sobre algum assunto não abordado.</p>	<p>Deseja acrescentar algo?</p> <p>Muito obrigada pela colaboração e disponibilidade para a realização desta investigação.</p>

Anexo 4 - Guião de Entrevista Semiestruturada

Dia:

Hora

Entrevistado: Coordenadora da Equipa de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Lisboa

Tema: Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um agrupamento de escolas.

Objetivos de Investigação:

1. Caracterizar perspetivas de diferentes atores educativos sobre os efeitos da AEE.
2. Identificar dinâmicas de trabalho adotadas pela equipa de AA.
3. Caracterizar as estratégias adotadas, pela equipa de autoavaliação, no Plano de Ação de Melhoria.
4. Identificar mecanismos que asseguram a disseminação e a monitorização da implementação do Plano de Ação de Melhoria.
5. Averiguar de que forma os professores são envolvidos na implementação do Plano de Ação de Melhoria.

Domínios	Objetivos	Questões
Legitimação da Entrevista	Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado.	<ul style="list-style-type: none"> - Informar o entrevistado, em termos gerais, sobre o nosso trabalho de investigação e os objetivos do mesmo; - Solicitar a colaboração do entrevistado, dado que o seu contributo é imprescindível para o êxito do trabalho; - Assegurar o caráter confidencial das informações fornecidas pelo entrevistado; - Solicitar autorização para a gravação em registo áudio da entrevista; - Informar da posterior transcrição da entrevista e que a mesma poderá ser lida e validada pelo entrevistado; - Agradecer a colaboração e a disponibilidade do entrevistado.
Caracterização pessoal e profissional do Entrevistado	Caracterizar o entrevistado em termos pessoais e profissionais	<ul style="list-style-type: none"> - Idade; - Sexo; - Tempo de serviço docente total; - Tempo de serviço docente no atual Agrupamento de Escolas; - Número de anos como Diretor do Agrupamento de Escolas; - Cargos anteriormente desempenhados; - Habilitações académicas; - Habilitações específicas para a administração e gestão escolar; - Experiência em procedimentos de avaliação (fazendo referência a cargos, trabalhos efetuados em equipas de trabalho, entre outros).

<p>Perspetivas sobre a AEE</p>	<p>Caracterizar as perspetivas do Coordenador da Equipa de AA sobre a AEE</p>	<p>Q – De que forma(s) o agrupamento se preparou para a AEE?</p> <p>Q – Sente que a AEE contribui para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê?</p> <p>Q – Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos.</p> <p>Q -Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos.</p> <p>Q –A direção participa ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interfere nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê?</p> <p>Q – De que forma(s) a comunidade educativa lhe parece estar a perceber todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos.</p> <p>Q- Na sua perspetiva a AEE interfere com a dinâmica da escola? Se sim, de que formas? / Se não, porquê?</p> <p>Q – Considerando o referencial do 3º ciclo de AE da IGEC, qual ou quais dos quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados, considera ser mais relevante(s) no contexto educativo do Agrupamento de Escola de Lisboa? Porquê?</p>
<p>Equipa de Autoavaliação</p>	<p>Caracterizar dinâmicas de trabalho adotadas, pela equipa de AA.</p>	<p>Q – Quais os elementos que fazem parte da equipa da AA do agrupamento? Quais foram os critérios subjacentes a essa constituição? Que competências são da responsabilidade dessa equipa?</p> <p>Q – De que modo se organizam os elementos da Equipa de AA? Há tempos e espaços próprios? Que dinâmicas de trabalho adotam?</p> <p>Q – Quais as principais dificuldades que a Equipa de AA enfrenta?</p> <p>Q – Enquanto coordenador da Equipa de AA de que modo considera que são integradas as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola?</p> <p>Q-Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação que coordena e que expectativas e/ou preocupações tem?</p>
<p>Plano de Ação de Melhoria (PAM)</p>	<p>Caracterizar as estratégias adotadas, pela equipa de autoavaliação, no Plano de Ação de Melhoria</p> <p>Identificar quais os mecanismos que asseguram a disseminação e a monitorização da implementação do PAM</p> <p>Compreender de que forma os professores são envolvidos na implementação do PAM</p>	<p>Q – De que modo(s) é elaborado o PAM?</p> <p>Q-Sobre que documentos se debruçaram para estabelecer orientações para a criação do PAM com os seus quatro domínios?</p> <p>Q–Quais foram os meios de disseminação e discussão do PAM?</p> <p>Q- Que mecanismos são utilizados para monitorizar a implementação do PAM?</p> <p>Q – Os professores, não pertencentes à Equipa de AA, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? Se não, porquê?</p> <p>Q – Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2. “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”; 3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”; 4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto Coordenador da Equipa de AA de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria? Quais as principais dificuldades que sentiram na implementação dessas ações?</p>
<p>Finalização da entrevista</p>	<p>Agradecer a disponibilidade para a realização da entrevista. Perguntar se deseja acrescentar algo, um breve esclarecimento ou complemento de informação sobre algum assunto não abordado.</p>	<p>Deseja acrescentar algo?</p> <p>Muito obrigada pela colaboração e disponibilidade para a realização desta investigação.</p>

Anexo 5 - Guião de Entrevista Semiestruturada

Dia:

Hora

Entrevistado: Coordenador de Departamento do Agrupamento de Escolas de Lisboa

Tema: Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um agrupamento de escolas.

Objetivos de Investigação:

1. Caracterizar perspetivas de diferentes atores educativos sobre os efeitos da AEE.
2. Identificar dinâmicas de trabalho adotadas pela equipa de AA.
3. Caracterizar as estratégias adotadas, pela equipa de autoavaliação, no Plano de Ação de Melhoria.
4. Identificar mecanismos que asseguram a disseminação e a monitorização da implementação do Plano de Ação de Melhoria.
5. Averiguar de que forma os professores são envolvidos na implementação do Plano de Ação de Melhoria.

Domínios	Objetivos	Questões
Legitimação da Entrevista	Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado.	<ul style="list-style-type: none"> - Informar o entrevistado, em termos gerais, sobre o nosso trabalho de investigação e os objetivos do mesmo; - Solicitar a colaboração do entrevistado, dado que o seu contributo é imprescindível para o êxito do trabalho; - Assegurar o caráter confidencial das informações fornecidas pelo entrevistado; - Solicitar autorização para a gravação em registo áudio da entrevista; - Informar da posterior transcrição da entrevista e que a mesma poderá ser lida e validada pelo entrevistado; - Agradecer a colaboração e a disponibilidade do entrevistado.
Caracterização pessoal e profissional do Entrevistado	Caracterizar o entrevistado em termos pessoais e profissionais	<ul style="list-style-type: none"> - Idade; - Sexo; - Tempo de serviço docente total; - Tempo de serviço docente no atual Agrupamento de Escolas; - Número de anos como Coordenadora do Departamento do Agrupamento de Escolas; - Cargos anteriormente desempenhados; - Habilitações académicas; - Experiência em procedimentos de avaliação (fazendo referência a cargos, trabalhos efetuados em equipas de trabalho, entre outros).

Perspetivas sobre a AEE	Caracterizar as perspetivas do Coordenador do Departamento sobre a AEE	<p>Q – De que forma(s) o departamento se preparou para a AEE?</p> <p>Q – Sente que a AEE contribui para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê?</p> <p>Q – Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos.</p> <p>Q –Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos.</p> <p>Q –Os grupos disciplinares participam ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interfere nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê?</p> <p>Q – De que forma(s) os docentes dos diversos grupos disciplinares lhe parece estar a perceber todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos.</p> <p>Q- Na sua perspetiva a AEE interfere com a dinâmica da escola? Se sim, de que formas? / Se não, porquê?</p> <p>Q – Considerando o referencial do 3º ciclo de AE da IGEC, qual ou quais dos quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados, considera ser mais relevante(s) no contexto educativo do Agrupamento de Escola de Lisboa da qual é coordenador? Porquê?</p>
Coordenador do Departamento Disciplinar.	Caracterizar dinâmicas de trabalho adotadas, pela equipa de AA.	<p>Q – De que modo se organizam os elementos do grupo disciplinar para dar cumprimento aos parâmetros a atingir pelo PAM? Há tempos e espaços próprios? Que dinâmicas de trabalho adotam?</p> <p>Q – Quais as principais dificuldades que os docentes enfrentam?</p> <p>Q – Enquanto coordenador de departamento de que modo considera que são integradas as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola?</p> <p>Q-Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação e que expectativas e/ou preocupações tem?</p>
Plano de Ação de Melhoria (PAM)	<p>Caracterizar as estratégias adotadas, pela equipa de autoavaliação, no Plano de Ação de Melhoria</p> <p>Identificar quais os mecanismos que asseguram a disseminação e a monitorização da implementação do PAM</p> <p>Compreender de que forma os professores são envolvidos na implementação do PAM</p>	<p>Q – De que modo(s) o PAM interfere na dinâmica dos docentes??</p> <p>Q-Que documentos criaram para estabelecer orientações para dar cumprimento ao PAM com os seus quatro domínios?</p> <p>Q–Quais foram os meios de disseminação e discussão nas reuniões de grupo disciplinar sobre o PAM?</p> <p>Q – Que mecanismos são utilizados para monitorizar a implementação do PAM?</p> <p>Q – Os professores, não pertencentes à Equipa de AA, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? Se não, porquê?</p> <p>Q – Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2. “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”; 3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”; 4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto Coordenador de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria? Quais as principais dificuldades que sentiram na implementação dessas ações?</p>
Finalização da entrevista	Agradecer a disponibilidade para a realização da entrevista. Perguntar se deseja acrescentar algo, um breve esclarecimento ou complemento de informação sobre algum assunto não abordado.	<p>Deseja acrescentar algo?</p> <p>Muito obrigada pela colaboração e disponibilidade para a realização desta investigação.</p>

Anexo 6 - Guião de Entrevista Semiestruturada

Dia:

Hora

Entrevistado: Docente do Agrupamento de Escolas de Lisboa

Tema: Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um agrupamento de escolas.

Objetivos de Investigação:

1. Caracterizar perspectivas de diferentes atores educativos sobre os efeitos da AEE.
2. Identificar dinâmicas de trabalho adotadas pela equipa de AA.
3. Caracterizar as estratégias adotadas, pela equipa de autoavaliação, no Plano de Ação de Melhoria.
4. Identificar mecanismos que asseguram a disseminação e a monitorização da implementação do Plano de Ação de Melhoria.
5. Averiguar de que forma os professores são envolvidos na implementação do Plano de Ação de Melhoria.

Domínios	Objetivos	Questões
Legitimação da Entrevista	Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado.	<ul style="list-style-type: none"> - Informar o entrevistado, em termos gerais, sobre o nosso trabalho de investigação e os objetivos do mesmo; - Solicitar a colaboração do entrevistado, dado que o seu contributo é imprescindível para o êxito do trabalho; - Assegurar o caráter confidencial das informações fornecidas pelo entrevistado; - Solicitar autorização para a gravação em registo áudio da entrevista; - Informar da posterior transcrição da entrevista e que a mesma poderá ser lida e validada pelo entrevistado; - Agradecer a colaboração e a disponibilidade do entrevistado.
Caracterização pessoal e profissional do Entrevistado	Caracterizar o entrevistado em termos pessoais e profissionais	<ul style="list-style-type: none"> - Idade; - Sexo; - Tempo de serviço docente total; - Tempo de serviço docente no atual Agrupamento de Escolas; - Cargos anteriormente desempenhados; - Habilitações académicas;

<p>Perspetivas sobre a AEE</p>	<p>Caracterizar as perspetivas dos docentes sobre a AEE</p>	<p>Q – De que forma(s) o agrupamento se preparou para a AEE?</p> <p>Q – Sente que a AEE contribui para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê?</p> <p>Q – Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos.</p> <p>Q- Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos.</p> <p>Q –Os grupos disciplinares participam ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interfere nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê?</p> <p>Q – De que forma(s) os docentes dos diversos grupos disciplinares lhe parece estar a perceberem todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos.</p> <p>Q- Na sua perspetiva a AEE interfere com a dinâmica da escola? Se sim, de que formas? / Se não, porquê?</p> <p>Q – Considerando o referencial do 3º ciclo de AE da IGEC, qual ou quais dos quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados, considera ser mais relevante(s) no contexto educativo do Agrupamento de Escola de Lisboa da qual é professor? Porquê?</p>
<p>Perceções dos docentes relativamente a Autoavaliação do Agrupamento.</p>	<p>Caracterizar dinâmicas de trabalho adotadas, pela equipa de AA pelas quais os docentes estão inseridos.</p>	<p>Q – Quais as principais dificuldades que os docentes enfrentam na aplicação das dinâmicas da AA? E como vêm a sua monitorização?</p> <p>Q – Enquanto professor de que modo percebe as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola?</p> <p>Q – Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação e que expectativas e/ou preocupações tem?</p>
<p>Plano de Ação de Melhoria (PAM)</p>	<p>Caracterizar as perceções dos docentes na implementação das diferentes medidas, pela equipa de autoavaliação, no Plano de Ação de Melhoria</p> <p>Compreender de que forma os professores são envolvidos na implementação do PAM</p>	<p>Q – De que modo(s) o PAM interfere na dinâmica dos docentes?</p> <p>Q – Os professores, não pertencentes à Equipa de AA, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? Se não, porquê?</p> <p>Q – Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2. “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”; 3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”; 4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto docente de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria? Quais as principais dificuldades que sentiram na implementação dessas ações?</p>
<p>Finalização da entrevista</p>	<p>Agradecer a disponibilidade para a realização da entrevista.</p> <p>Perguntar se deseja acrescentar algo, um breve esclarecimento ou complemento de informação sobre algum assunto não abordado.</p>	<p>Deseja acrescentar algo?</p> <p>Muito obrigada pela colaboração e disponibilidade para a realização desta investigação.</p>

Anexo 7 - Entrevista Semiestruturada

Dia: 03/ 03/2020

Hora: 18h

Entrevistado: Diretor do Agrupamento de Escolas de Lisboa

Tema: Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um agrupamento de escolas.

Questões:

- Idade:” 51”.

- Sexo:” *masculino*”.

- Tempo de serviço docente total: “28”.

- Tempo de serviço docente no atual Agrupamento de Escolas: “25”.

- Número de anos como Diretor do Agrupamento de Escolas: “3”.

- Cargos anteriormente desempenhados: “*Subdiretor, vice-presidente do Conselho Executivo; Coordenador de projetos de desenvolvimento educativo; Coordenador da equipa de autoavaliação, Coordenador de subdepartamento, Delegado de segurança, Diretor de Turma, etc*”

- Habilitações académicas: “*Licenciatura em Biologia (Ensino de); especialização em Ensino da Geologia; Mestrado em Administração e Organização Educacional.*”

- Habilitações específicas para a administração e gestão escolar: “*Mestrado em Administração e Organização Educacional.*”

- Experiência em procedimentos de avaliação (fazendo referência a cargos, trabalhos efetuados em equipas de trabalho, entre outros):” *Coordenador de equipa de autoavaliação, membro da equipa.*”

Q – De que forma(s) o agrupamento se preparou para a AEE? “*Primeiro constituiu-se uma equipa de avaliação interna e contratou uma empresa de assessoria para ajudar no processo.*”

Q – Sente que a AEE contribui para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê? *“A autoavaliação do agrupamento é muito importante, uma vez que faz um diagnóstico e elabora um conjunto de recomendações, ou propostas que são muito importantes na tomada de decisão, a nível pedagógico e organizacional. É a equipa mais importante, no que diz respeito à definição das linhas orientadoras estratégicas para o funcionamento pedagógico.”*

Q – Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. *“São definidas e apresentadas estratégias diversas com vista a serem atingidas as metas pré definidas:*

- *Estratégias para a melhoria das aprendizagens dos nossos alunos, como por exemplo, proposta de metodologias de trabalho colaborativo entre docentes, aumento da articulação vertical, no que diz respeito à planificação de conteúdos, melhoria das práticas de supervisão pedagógica por parte dos Coordenadores de Departamento e Subdepartamento;*
- *Análise estatística dos resultados dos alunos por forma a assegurar estratégias de combate ao insucesso escolar em tempo real;*
- *Definição de estratégias para a melhoria das condições de segurança e higienização na escola;*
- *Realização de assembleias de delegados de turma para identificação de propostas de alunos para a melhoria do funcionamento da escola;*
- *Prática de exercícios de incêndio no que diz respeito à proteção civil.”*

Q. Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. *“Dificuldade na constituição das equipas de trabalho para cada uma das ações de melhoria devido à falta de recursos humanos com horas disponíveis; espaços e tempos de trabalho colaborativo.”*

Q –A direção participa ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interfere nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê? *“A direção trabalha em plena articulação com a equipa de AA, uma vez que tenho dois elementos da direção integrados em dois grupos de ações de melhoria. Como já referido, as recomendações/propostas da equipa de AA servem de apoio à tomada de decisão da direção. Não faz sentido haver uma equipa de trabalho para realizar um diagnóstico, propor medidas para ultrapassar as dificuldades reveladas nesse diagnóstico e depois o diretor não as ter em conta na sua tomada de decisão.*

Importa, no entanto, referir que por vezes, surgem medidas ou propostas cuja implementação não depende apenas da decisão do diretor ou não têm conta os recursos limitados existentes no agrupamento. Nestes casos não é possível estar em consonância com a equipa de AA.”

Q – De que forma(s) a comunidade educativa lhe parece estar a perceber todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos. *“A comunidade educativa conhece bem o trabalho e os relatórios produzidos pela equipa de autoavaliação. A comunidade educativa é sempre informada das propostas para as ações de melhoria, assim como, do Relatório que é apresentado em Reunião Geral de Docentes e Conselho Geral, publicado na nossa página institucional. Portanto, parece-me que a comunidade educativa está informada das ações e estratégias da equipa de AA.”*

Q- Na sua perspetiva a AEE interfere com a dinâmica da escola? Se sim, de que formas? / Se não, porquê?
“Claro que interfere através da aplicação de algumas estratégias e atividades propostas nas suas ações de melhoria: exercícios de evacuação, incremento do trabalho colaborativo entre docentes, supervisão pedagógica em sala de aula, etc.”

Q – Considerando o referencial do 3º ciclo de AE da IGEC, qual ou quais dos quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados, considera ser mais relevante(s) no contexto educativo do Agrupamento de Escola de Lisboa da qual é diretor? Porquê?
“A Liderança e a Autoavaliação. Por tudo atrás que foi referido, pois a autoavaliação é um processo de melhoria constante da organização e, portanto, se existe essa preocupação é certo que os resultados e melhoria da prestação do serviço educativo também vão melhorar.”

Q – Quais os elementos que fazem parte da equipa da AA do agrupamento? Quais foram os critérios subjacentes a essa constituição? Que competências são da responsabilidade dessa equipa?

- *Docentes dos vários níveis de ensino;*
- *Pessoal não docente;*
- *Elemento da Associação de pais;*
- *2 Adjuntos da direção;*

Os critérios foram:

- *Estar representados na equipa de AA professores de todos os níveis de ensino;*
- *Estar representada a comunidade educativa;*
- *Motivação dos docentes que constituem a equipa:*

- Disponibilidade de tempo no horário- componente não letiva/letiva;

Competências

- Realizar tarefas que levem à realização de um diagnóstico organizacional, tendo como parâmetros os definidos pela IGEC nas suas avaliações externas.
- Produzir um relatório bianual sobre o impacto que as ações de melhoria produziram na organização.
- Apresentar propostas de melhoria à Direção e Conselho Pedagógica por forma a serem aprovadas para serem implementadas.
- Apoiar a direção quando a organização é sujeita a uma avaliação externa por parte da IGEC.”

Q – De que modo se organizam para trabalhar os elementos da Equipa de AA? Há tempos e espaços próprios? *“Já houve tempos e espaços próprios. Neste momento a equipa de AA e grupos de trabalho das ações de melhoria reúnem-se quando existe essa necessidade no espaço da Biblioteca escolar, ou outro que na altura esteja disponível.”*

Q – Quais as principais dificuldades que a Equipa de AA enfrenta? *“Tempo para realizar as diversas tarefas e falta de motivação dos restantes docentes e comunidade para cumprir o que lhes é solicitado.”*

Q – Enquanto Diretor de que modo integra as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola? *“São tidas em conta na tomada de decisão.”*

Q – Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação e que expectativas e/ou preocupações tem? *“Muito bom, é uma equipa com experiência na autoavaliação e com elementos que se articulam muito bem em termos de trabalho colaborativo.”*

Q – De que modo(s) é elaborado o PAM? *“Equipa de AA em articulação com o Diretor.”*

Q – Sobre que documentos se debruçaram para estabelecer orientações para a criação do PAM com os seus quatro domínios? *“Relatório da Avaliação externa da IGEC.”*

Q – Quais foram os meios de disseminação e discussão do PAM? *“Reunião geral de docentes, Conselho geral, Página institucional do agrupamento.”*

Q – Que mecanismos são utilizados para monitorizar a implementação do PAM? *“Questionários online dirigidos a todos os elementos da comunidade educativa.”*

Q – Os professores, não pertencentes à Equipa de AEE, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? Se não, porquê? *“Sim, porque fazem parte de equipas que as colocam em prática, ou enquanto docentes têm diretrizes do Conselho Pedagógico para as colocar em prática.”*

Q – Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2. “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”; 3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”; 4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto diretor de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria? *“Sim, como já referido, as decisões tomadas são sempre em articulação com as propostas da equipa de AA.”*

Deseja acrescentar algo? *“Não.”*

Anexo 8 - Entrevista Semiestruturada

Dia: **04/03/2020**

Hora :**18h**

Entrevistado: Coordenadora da Equipa de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Lisboa

Tema: Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um agrupamento de escolas.

Questões:

- Idade: “*50 anos*”.

- Sexo: “*Feminino*”.

- Tempo de serviço docente total: “*24 anos de serviço docente*”.

- Tempo de serviço docente no atual Agrupamento de Escolas: “*11 anos neste Agrupamento*”

- Número de anos como Coordenadora da Equipa de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas: “*2 anos*”.

- Cargos anteriormente desempenhados; “*Coordenadora do Estudo PISA (Programme for International Students Assessment) em 2015; Exerço o cargo de Coordenadora do Subdepartamento de Francês desde 2011 até à presente data.*”

- Habilitações académicas: “*Licenciada em Línguas e Literaturas Modernas – variante Estudos Portugueses e Franceses, no ramo Educacional.*”

- Habilitações específicas para a administração e gestão escolar: “*Não tenho.*”

- Experiência em procedimentos de avaliação: “*Avaliadora interna de docentes pertencentes ao Departamento de Línguas/Subdepartamento de Francês do 3.º ciclo em 2011 e em 2017.*”

Q – De que forma(s) o agrupamento se preparou para a AEE? “*Em 2016-17, a Inspeção Geral da Educação e Ciência – IGEC realizou uma avaliação ao Agrupamento. Para este efeito, a Direção teve o cuidado de reunir e apresentar todos os documentos orientadores do*

Agrupamento, bem como os últimos planos de ação de melhoria. Envolveu também no processo, o Coordenador da Autoavaliação, as chefias intermédias, assim como vários docentes.”

Q – Sente que a AEE contribui para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê? *“Acredito que a Avaliação Externa de Escola contribui para a melhoria do Agrupamento, pois depois de o caracterizar, analisou-o em vários domínios, nomeadamente, ao nível da prestação do serviço educativo, dos resultados, da liderança e da gestão, tendo culminado todo este processo com a identificação dos pontos fortes e das áreas de melhoria.”*

Q – Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. *“As principais vantagens da AEE são possibilitar ao Agrupamento identificar os seus pontos fortes e poder melhorar as áreas que apresentam fragilidades.*

No Agrupamento foram apontadas algumas áreas de melhoria, nomeadamente os resultados escolares, a indisciplina, a implementação da articulação curricular vertical e da supervisão da prática letiva. Todas estas áreas têm vindo a ser melhoradas depois de estar a ser alvo de intervenção ao nível dos vários PAM.”

Q – Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. *“Os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo são os tempos impostos pela IGEC para reunir os documentos orientadores do Agrupamento e para seleccionar o pessoal docente e pessoal não docente que representarão o Agrupamento nos painéis durante as entrevistas. “*

Q –A direção participa ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interfere nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê? *“A direção tem conhecimento de todas as propostas de melhoria emanadas da equipa de Autoavaliação, mas não interfere nas tomadas de decisão, de modo a assegurar uma maior imparcialidade relativamente aos seus elementos, contribuindo ainda, para uma maior capacidade de autorregulação e evolução sustentada do Agrupamento.”*

Q – De que forma(s) a comunidade educativa lhe parece estar a perceber todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos.” *A comunidade Educativa entende perfeitamente o processo de AEE, pois sabe que a avaliação externa é de extrema relevância, uma vez que potencia o desenvolvimento das escolas, melhorando a qualidade do ensino, as aprendizagens dos alunos e os seus resultados escolares.”*

Q- Na sua perspectiva a AEE interfere com a dinâmica da escola? Se sim, de que formas? / Se não, porquê? *“Na minha opinião, a AEE interfere com a dinâmica do Agrupamento, pois para além de observar e acompanhar a ação educativa, também monitoriza se as políticas educativas são respeitadas e, se necessário, potencializa a superação de alguma dificuldade ou constrangimento que possa existir.”*

Q – Considerando o referencial do 3º ciclo de AE da IGEC, qual ou quais dos quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados, considera ser mais relevante(s) no contexto educativo do Agrupamento de Escola de Lisboa? Porquê? *“Não respondeu.”*

Q – Quais os elementos que fazem parte da equipa da AA do agrupamento? Quais foram os critérios subjacentes a essa constituição? Que competências são da responsabilidade dessa equipa?” *Foi nomeada uma equipa representativa de todos os elementos da comunidade educativa, abrangendo os vários ciclos de ensino. O objetivo foi criar uma equipa eficaz e simultaneamente apta a transmitir uma perspectiva exata e detalhada, quanto possível, da organização escolar.*

A equipa integra vários professores dos diversos níveis de ensino do Agrupamento, um assistente técnico, um Representante da Associação de Pais e Encarregados de Educação, todos eles, conhecedores da organização escolar e da dinâmica da autoavaliação.

É da responsabilidade da equipa da AA dar a conhecer o projeto da autoavaliação, explicar a sua forma de implementação, definir o planeamento estratégico, elaborar o Plano de Ações de Melhoria, monitoriza-lo e disponibilizar periodicamente informações ao Agrupamento sobre o mesmo.”

Q – De que modo se organizam os elementos da Equipa de AA? Há tempos e espaços próprios? Que dinâmicas de trabalho adotam? *“Todos os elementos da Equipa de AA têm no seu horário tempos letivos para poder desenvolver o seu trabalho, contudo nem todos são coincidentes, pelo que a Equipa de AA tem que se reunir algumas vezes, depois do horário letivo, para definir os objetivos, as estratégias e as metas dos vários eixos das Ações de Melhoria. Os coordenadores dos vários eixos reúnem com alguma regularidade com os seus elementos para apresentarem/analisarem as diversas propostas, afinar as decisões finais e avaliarem todo o processo.”*

Q – Quais as principais dificuldades que a Equipa de AA enfrenta? *“Os maiores constrangimentos que a Equipa de AA enfrenta são o excesso de trabalho dos docentes; a falta de recursos humanos; os horários desfasados dos docentes dos vários ciclos de ensino e dos*

outros elementos da equipa que não sejam docentes; o condicionamento de verbas para a aquisição de equipamentos informáticos; a indisponibilidade de colaboração de alguns dos docentes envolvidos nos projetos.”

Q – Enquanto coordenador da Equipa de AA de que modo considera que são integradas as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola? *“No geral, as informações e reflexões emanadas pela Equipa de Autoavaliação são bem recebidas, pois os docentes tentam segui-las, apesar de existir sempre docentes mais renitentes na aplicação das estratégias definidas pelo PAM.”*

Q – Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação que coordena e que expectativas e/ou preocupações tem? *“Penso que o trabalho realizado pela EAA, tem sido muito bom, como comprovam os vários relatórios do PAM, muito embora, haja sempre algo a melhorar na organização escolar e nas práticas profissionais, em suma, na prestação do serviço educativo.”*

Q – De que modo(s) é elaborado o PAM? *“Para elaborar o PAM atual, a equipa recorreu ao Relatório da Autoavaliação CAF Educação 2017/2018, baseando-se assim, em evidências e dados provenientes da própria organização escolar. Assim, a partir da realidade do Agrupamento, articula as suas ações/ estratégias com o Projeto Educativo, o Relatório de Avaliação Externa da IGEC 2016/2017, o Plano de Ação Estratégica, no âmbito do Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar e a avaliação final do PAM do ano letivo anterior, assim como as reflexões do Observatório Pedagógico.”*

Q – Sobre que documentos se debruçaram para estabelecer orientações para a criação do PAM com os seus quatro domínios? *“Os documentos utilizados são os que foram referidos anteriormente – Relatório da Autoavaliação CAF Educação 2017/2018; o Projeto Educativo do Agrupamento; o Relatório de Avaliação Externa da IGEC 2016/2017; o Plano de Ação Estratégica, no âmbito do Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar; a avaliação final do PAM do ano letivo anterior e as reflexões do Observatório Pedagógico aplicado no ano anterior.”*

Q – Quais foram os meios de disseminação e discussão do PAM? *“A divulgação do PAM é feita através da EAA e da Direção a todos os elementos da comunidade educativa. Para esse efeito são utilizados o Email institucional, o Drive, a plataforma Moodle e a página web do Agrupamento e são realizadas oportunamente reuniões gerais.*

O PAM é, ainda, discutido com todos os elementos do Conselho Pedagógico e é apresentado no Conselho Geral.”

Q – Que mecanismos são utilizados para monitorizar a implementação do PAM?
“Normalmente, para monitorizar a implementação do PAM, os elementos da equipa recorrem a uma grelha de monitorização criada para o efeito, aos relatórios semestrais de Departamento/Subdepartamento, às atas de Conselho Pedagógico, de Conselho de Turma e da Equipa Multidisciplinar e às Pautas de final de semestre. “

Q – Os professores, não pertencentes à Equipa de AA, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? Se não, porquê?
“Sim, todos os docentes são envolvidos na implementação do PAM, apesar de não fazerem parte da equipa, pois desenvolvem as estratégias em que se encontram naturalmente envolvidos. No PAM 2017-18, por exemplo, para se continuar a melhorar o processo de ensino/ aprendizagem foi dada continuidade à implementação do projeto de supervisão colaborativa, a qual foi realizada por 80% dos docentes, que responderam posteriormente a um questionário sobre o mesmo.”

Q – Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2. “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”; 3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”; 4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto Coordenador da Equipa de AA de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria? Quais as principais dificuldades que sentiram na implementação dessas ações?
“Estas ações de melhoria foram selecionadas por mim e pelos outros membros da equipa, depois da IGEC ter entregado o seu relatório de avaliação em 2016-1017 ao Agrupamento que apontava para estas ações de melhoria, como áreas a privilegiar. Por isso, foi relativamente fácil selecionar essas ações, o mais difícil foi selecionar estratégias para as desenvolver/ concretizar e definir as metas a atingir.

Concretizada esta fase, foi relativamente fácil passar-se à implementação das estratégias/ atividades porque os docentes compreenderam que era necessário melhorar esses parâmetros.”

Deseja acrescentar algo?
“Para terminar, gostaria de dizer que a equipa que trabalha comigo e muito empenhada e demonstra uma total disponibilidade.”

Anexo 9 - Entrevista Semiestruturada

Dia: 22-03-2020

Hora: 18h

Entrevistado: **Coordenador de Departamento de Matemática e Ciências Experimentais do Agrupamento de Escolas de Lisboa**

Tema: Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um agrupamento de escolas.

Questões:

- Idade: “61”

- Sexo: “*Feminino*”

- Tempo de serviço docente total: “39 anos”

- Tempo de serviço docente no atual Agrupamento de Escolas: “10 anos”

- Número de anos como Coordenadora do Departamento do Agrupamento de Escolas: “1 ano”

- Cargos anteriormente desempenhados: “DT”

- Habilitações académicas “*Licenciatura em Matemática.*”

- Habilitações específicas para a administração e gestão escolar: “*Não tenho.*”

- Experiência em procedimentos de avaliação “*Como de Coordenadora do departamento de Matemática e Ciências Experimentais avalio todo o meu departamento, nomeadamente os diferentes grupos disciplinares.*”

Q – De que forma(s) o departamento se preparou para a AEE? “*Reuniões de departamento para aferir procedimentos com diretrizes emanadas da direção tendo em conta a equipa de AA.*”

Q – Sente que a AEE contribui para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê? “*Sim, porque após a identificação dos pontos fortes e fracos se estabeleceu um plano de melhoria relativamente aos pontos fracos.*”

Q – Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. “*A consciencialização dos pontos fracos levou a que fossem criados 45 minutos para trabalhar a pares na preparação de aulas e testes de avaliação.*”

Q -Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos.” *Resistência de alguns colegas de trabalho. Falta de tempo para implementar algumas alterações propostas.*”

Q –Os grupos disciplinares participam ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interfere nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê? *“De um modo geral, à sua maneira todos deram a sua colaboração.”*

Q – De que forma(s) os docentes dos diversos grupos disciplinares lhe parece estar a perceber todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos. *“De forma apreensiva.”*

Q- Na sua perspectiva a AEE interfere com a dinâmica da escola? Se sim, de que formas? / Se não, porquê? *“Sim, porque as ações coordenadas pelo departamento levam a uma mudança de métodos de trabalho. Mais reuniões de grupo, trabalhos pares, testes comuns por anos e aulas de assessoria.”*

Q – Considerando o referencial do 3º ciclo de AE da IGEC, qual ou quais dos quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados, considera ser mais relevante(s) no contexto educativo do Agrupamento de Escola de Lisboa da qual é coordenador? Porquê? *“Uma boa liderança é importante para que os trabalhos a realizar decorram com um objetivo comum.”*

Q – De que modo se organizam os elementos do grupo disciplinar para dar cumprimento aos parâmetros a atingir pelo PAM? Há tempos e espaços próprios? Que dinâmicas de trabalho adotam? *“Ouidos os departamentos, a equipa de AA apresentou propostas de melhoria a implementar apresentadas em pedagógico.”*

Q – Quais as principais dificuldades que os docentes enfrentam?” *A não existência de tempo no horário letivo e não estabilidade do corpo docente.”*

Q – Enquanto coordenador de grupo de que modo considera que são integradas as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola?” *Foi elaborado um amplo documento sobre as várias escolas do agrupamento. Foi feita uma análise sobre a escola/departamento.”*

Q – Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação e que expectativas e/ou preocupações tem? *“Um balanço positivo porque se notam melhorias em algumas áreas referenciadas, contudo noutras nem tanto, pelo que se percebe haver ainda um caminho a percorrer.”*

Q – De que modo(s) o PAM interfere na dinâmica dos docentes? *”Obriga a um trabalho mais colaborativo assim como a troca de experiências.”*

Q – Que documentos criaram para estabelecer orientações para dar cumprimento ao PAM com os seus quatro domínios? *“Vai sendo feito um acerto anual dos critérios de avaliação. Implementação de testes comuns e supervisão pedagógica com a elaboração dos respetivos de apoio.”*

Q – Quais foram os meios de disseminação e discussão nas reuniões de grupo disciplinar sobre o PAM? *“Reuniões de grupo e reuniões de nível.”*

Q – Que mecanismos são utilizados para monitorizar a implementação do PAM? *“Balanço realizado nas reuniões de departamento, quer da estatística de resultados, plano anual de atividade e novas implementações.”*

Q – Os professores, não pertencentes à Equipa de AA, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? Se não, porquê? *“Sim quando dão as suas sugestões e colocam em práticas as diretrizes que vêm do pedagógico propostas pela equipa de AA.”*

Q – Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2. “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”; 3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”; 4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto Coordenador de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria? Quais as principais dificuldades que sentiram na implementação dessas ações? *“Aferiu-se estratégias para cada uma das ações de melhoria. Como dificuldade saliento a falta de recursos humanos docentes e não docentes e ainda materiais, nomeadamente no domínio da informática.”*

Deseja acrescentar algo? *“De um modo geral, os docentes consideram o procedimento da AEE positivo, uma vez que contribui para a melhoria de diferentes do ensino. Leva consciencialização dos diferentes atores do seu papel na escola.”*

Anexo 10 - Entrevista Semiestruturada

Dia: **05/03/2020**

Hora: **18h**

Entrevistado: Coordenador de Departamento de Educação Especial do Agrupamento de Escolas de Lisboa

Tema: Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um agrupamento de escolas.

Questões:

- Idade- *“50 anos de idade”*

- Sexo: *“feminino”*

- Tempo de serviço docente total: *“27 anos”*

- Tempo de serviço docente no atual Agrupamento de Escolas: *“6 anos”*

- Número de anos como Coordenadora de Departamento do Agrupamento de Escolas: *“2 anos”*

- Cargos anteriormente desempenhados: *“Diretora de Turma; Membro do Conselho Geral”*

- Habilitações académicas: *“Licenciatura e especialização em Educação Especial”*

- Habilitações específicas para a administração e gestão escolar: *“Não tenho”*

- Experiência em procedimentos de avaliação (fazendo referência a cargos, trabalhos efetuados em equipas de trabalho, entre outros). *“Avaliação dos docentes do meu grupo disciplinar.”*

Q – De que forma(s) o agrupamento se preparou para a AEE? *“Questionário aos professores e alunos para aferir os pontos fortes e fracos; Identificação de problemas e propostas de ações de melhoria a incluir no PAM em cada departamento curricular e grupos de recrutamento.*

As ações de melhoria no agrupamento a que pertença integram 4 eixos fundamentais:

- Melhorar a articulação vertical dos currículos;

-Continuar a melhorar os processos de ensino/ aprendizagem;

-Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança;

- Continuar a melhorar os resultados escolares.

Integrado o PAM, nesses eixos, as prioridades de desenvolvimento referidas no relatório da avaliação externa (documento que, quer nos relatórios da avaliação interna, pode integrar vários ou apenas um dos domínios a Prestação de serviços, Liderança e Gestão ou Resultados.

O nosso departamento considera mais pertinente trabalhar os seguintes eixos:

II) Melhoria da Comunicação Interna

II) Melhoria dos processos de ensino-aprendizagem, nomeadamente ao nível da implementação dos DL 54 e 55 (referência ao guião de discussão do DL 55) e no trabalho colaborativo para o desenvolvimento profissional, nomeadamente a supervisão e observação de aulas.”

Q – Sente que a AEE contribui para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê? “Sim. A colaboração de um Avaliador Externo deve assumir-se como um auxílio relevante para a conceção de uma nova perspetiva, para um outro olhar, exterior, sobre as principais características da organização. Para além disso, contribui para a sistematização das necessidades/dificuldades de implementação das ações, para a reflexão sobre o papel das várias estruturas de coordenação, de monitorização e de avaliação, para a relevância da autoavaliação e para a consolidação do modelo de monitorização e avaliação.”

Q.–Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. “A afetação de recursos extraordinários para o desenvolvimento de estratégias que visem a resolução dos problemas identificados; a melhoria crescente dos resultados e das aprendizagens escolares e redução progressiva de situações disciplinares problemáticas.”

Q.-Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. “Não se evidenciou constrangimentos de maior.”

Q – Os grupos disciplinares participam ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interferem nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê? “Sim. Por exemplo, o trabalho colaborativo para o desenvolvimento profissional, nomeadamente a supervisão e observação de aulas foi proposta de um departamento curricular e integrado no PAM. “

Q – De que forma(s) os docentes dos diversos grupos disciplinares lhe parece estar a perceber todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos. *“Todos os grupos disciplinares têm a informação da AEE e implementam medidas para combater o Insucesso escolar, como por exemplo a turma Fénix.”*

Q- Na sua perspetiva a AEE interfere com a dinâmica da escola? Se sim, de que formas? / Se não, porquê? *“Sim, pois o (PAM) é resultado do Relatório de Diagnóstico do Agrupamento em articulação com as ações de melhoria provenientes dos Relatórios de Avaliação Externa emanados da IGEC.”*

Q – Considerando o referencial do 3º ciclo de AE da IGEC, qual ou quais dos quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados, considera ser mais relevante(s) no contexto educativo do Agrupamento de Escola de Lisboa? Porquê? *“Prestação do Serviço Educativo e Resultados: O principal objetivo da monitorização e avaliação das estratégias educativas delineadas no Agrupamento é o de produzir um conhecimento mais profundo de si próprio, a partir da análise sistemática dos resultados quantitativos, e formar uma ideia sobre a qualidade das respostas educativas inscritas no Projeto Educativo, podendo ser ajustados e adequados conforme vão surgindo os desafios e os sucessos.*

A recolha de dados relativos à avaliação dos alunos e às ocorrências disciplinares tem permitido estabelecer um acompanhamento da evolução destas ações, redefinindo os grupos de homogeneidade relativa e atuando com as famílias e com os alunos que revelam maiores dificuldades de integração escolar. O diagnóstico que se estabelece permite também, no final do ano letivo, desenhar o novo Plano de Melhoria a vigorar no ano letivo seguinte, ao nível da seleção do público-alvo e das estratégias mais adequadas a empreender.”

Q – De que modo se organizam para os elementos do grupo disciplinar para dar cumprimento aos parâmetros a atingir pelo PAM? Há tempos e espaços próprios? Que dinâmicas de trabalho adotam? *“No Agrupamento às quintas-feiras, à tarde, não há atividade letiva. Assim, os vários departamentos reúnem para trabalhar.”*

Q – Quais as principais dificuldades que os docentes enfrentam? *“Dar resposta à máquina burocrática.”*

Q – Enquanto coordenador de grupo de que modo considera que são integradas as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola? *“As informações são bem assimiladas, no sentido que os docentes contribuem com ações concretas para que essa melhoria se concretize na prática.”*

Q – Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação e que expectativas e/ou preocupações tem? *“O trabalho que a equipa de Autoavaliação desenvolveu e continua a desenvolver no Agrupamento é bastante positivo. Uma das preocupações da Equipa é a sensibilização da comunidade escolar para que haja um trabalho de melhoria, como tal, todos têm que participar e especificamente, responder aos inquéritos (docentes/ pessoal não docente/ alunos/ E. de Educação) emanados pela equipa.”*

Q – De que modo(s) o PAM interfere na dinâmica dos docentes? *“Não interfere.”*

Q – Que documentos criaram para estabelecer orientações para dar cumprimento ao PAM com os seus quatro domínios? *“A equipa de autoavaliação estabeleceu uma calendarização do projeto de autoavaliação, assim como as tarefas, os responsáveis e o período de realização de cada fase do projeto.”*

Q – Quais foram os meios de disseminação e discussão nas reuniões de grupo disciplinar sobre o PAM? *“Email- institucional; Página Web; reuniões; Conselho Pedagógico.”*

Q – Que mecanismos são utilizados para monitorizar a implementação do PAM? *“Por exemplo, nas Turmas Fénix- Nas quais os professores trabalham em parceria, “desarrumando e arrumando” os grupos turmas, adequando as estratégias e os tempos de aprendizagem às reais necessidades dos alunos. A monitorização é feita através dos resultados escolares da avaliação interna e externa; registo da progressão dos alunos em cada domínio de aprendizagem relativos aos diagnósticos que vão sendo realizados em cada período letivo, nas grelhas de avaliação, relatórios trimestrais de atividades.”*

Q – Os professores, não pertencentes à Equipa de AA, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? *“Sim.”*

Q – Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2. “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”; 3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”; 4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto Coordenador de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria? Quais as principais dificuldades que sentiram na implementação dessas ações? *“Em relação aos pontos 1 e 2 e no âmbito do Decreto – Lei nº 55/2018, flexibilidade na gestão curricular, com vista à criação de currículos diferenciados do currículo comum, de forma a dar resposta a situações educativas mais complexas. O grupo de E. Especial contribuiu com modelos/ adaptações curriculares significativas e não significativas ao currículo comum com vista ao sucesso de alunos com medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão. Relativamente aos*

pontos 3 e 4, o departamento de Expressões desenvolve estratégias com o objetivo de envolver as famílias no processo educativo, perspectivando um trabalho mais colaborativo com as famílias, conducente a uma melhoria do desempenho escolar e dos comportamentos dos alunos; de forma a promover o envolvimento e a participação parental no percurso escolar dos seus educandos para a valorização da aquisição de competências escolares.

As principais dificuldades sentidas são: Falta de envolvimento dos pais no percurso escolar dos educandos; Problemas de assiduidade dos alunos; Desmotivação dos alunos face às aprendizagens.”

Deseja acrescentar algo? “Não.”

Anexo 11 - Entrevista Semiestruturada

Dia: 06/03/2020

Hora: 18h

Entrevistado: Coordenador de Departamento de Línguas do Agrupamento de Escolas de Lisboa

Tema: Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um agrupamento de escolas.

Questões:

- Idade: “47 anos”

- Sexo: “Feminino”

- Tempo de serviço docente total: “15 anos”

- Tempo de serviço docente no atual Agrupamento de Escolas: “5 anos”

- Número de anos como Coordenadora do Departamento do Agrupamento de Escolas: “2 anos”

- Cargos anteriormente desempenhados: “Coordenadora de projetos, D.T. “

- Habilitações académicas: “Línguas e Literaturas Modernas variante estudos Portugueses e Francês.”

- Habilitações específicas para a administração e gestão escolar: “Não tenho”

- Experiência em procedimentos de avaliação (fazendo referência a cargos, trabalhos efetuados em equipas de trabalho, entre outros). “Avaliação de colegas do meu grupo de recrutamento”

Q – De que forma(s) o departamento se preparou para a AEE? “Através do reforço das considerações emanadas pelo Ministério de educação aliado aos critérios definidos pelo agrupamento em reuniões de grupo e de departamento com diretrizes dadas pela equipa de AA.”

Q – Sente que a AEE contribui para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê? “Qualquer diretiva emanada no sentido de possibilitar a evolução é favorável, assim sendo, creio que falando em nome de todos, foi favorável, visto que conseguiu apontar algumas das nossas lacunas para que o Agrupamento em consonância com essas indicações possa fazer

melhorias. A avaliação externa permite ter uma percepção mais global sobre as nossas estratégias e adequa-las/ajustá-las às necessidades do meio educativo envolvente, muito embora toda a pedagogia estivesse direcionada nessa sentido.”

Q – Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. *“As vantagens foram as sugestões que foram formuladas e posteriormente aplicadas, no que concerne a um investimento maior nos apoios aos alunos e em aulas de parcerias.”*

Q -Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. *“Em primeiro lugar, os constrangimentos prendem-se com a realização de inúmeras reuniões e do tempo que isso acarreta, a disponibilidade para a elaboração de relatórios, grande carga burocrática. “*

Q –Os grupos disciplinares participam ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interfere nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê? *“Os grupos disciplinares são a base para que, posteriormente se possa trabalhar em departamento, como tal, é através da sua colaboração que permite uma eficaz aplicação as propostas de melhoria. Deles advém sugestões de melhoria, bem como adaptações constantes, quer nas atividades letivas, quer a nível do plano anual de atividades, maior articulação.”*

Q – De que forma(s) os docentes dos diversos grupos disciplinares lhe parece estar a perceber todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos. *“Encaram de forma positiva, ainda que inicialmente podem ter algumas dúvidas de como funciona todo o processo, até porque estamos a falar de um grupo de docentes um pouco mais envelhecido, como tal, por vezes relutante à mudança. Ainda assim, todos consideram que este processo permite uma nova perspectiva para o sucesso do ensino-aprendizagem.”*

Q- Na sua perspectiva a AEE interfere com a dinâmica da escola? Se sim, de que formas? / Se não, porquê? *“Claro que sim, a partir do momento em que estabelece e identifica aspetos menos positivos e que devem ser melhorados, como tal, é necessário fazer uma adequação das metodologias, de estratégias, de forma a atuarem consonância.”*

Q – Considerando o referencial do 3º ciclo de AE da IGEC, qual ou quais dos quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados, considera ser mais relevante(s) no contexto educativo do Agrupamento de Escola de Lisboa do qual é coordenador? Porquê? *“Obviamente, o terceiro aspeto, na prestação de serviço educativo, não nos podemos esquecer que acima de tudo, a nossa profissão é ser professores, como tal, queremos providenciar a aprendizagem e que todo o processo seja profícuo para todas as*

partes. O objetivo final centra-se na prestação do Serviço Educativo com qualidade, e daí advém os resultados. Muito embora, este seja um trabalho que implique o empenho e o comprometimento do aluno, que desempenha um papel fulcral, pois é o mais interessado em todo o processo. Ainda assim, o objetivo é que os restantes domínios do referencial são de extrema importância, pois permitem que tudo esteja sincronizado, estruturado e se oriente segundo estratégias nacionais adequadas a um contexto. “

Q – De que modo se organizam os elementos do grupo disciplinar para dar cumprimento aos parâmetros a atingir pelo PAM? Há tempos e espaços próprios? Que dinâmicas de trabalho adotam? *“Em reuniões de departamento e de grupo marcadas pelo órgão de gestão.”*

Q – Quais as principais dificuldades que os docentes enfrentam? *“Por vezes, tendo em conta os contextos grupais torna-se difícil a aplicação consagrada nesta diretiva. Não nos podemos esquecer que o contexto escolar em que a escola se encontra envolvido, dita em muito a postura de alguns alunos, como tal, estas estratégias necessitam de ser ajustadas e repensadas mediante a turma. Obviamente, umas será mais fácil do que noutras, da mesma forma que determinados alunos usufruirão e analisarão a hipóteses de ter mais apoios como algo extremamente útil, outros nem tanto. Esta relutância, a meu ver, acaba por prejudicar o sucesso de algumas medidas e, como tal, dificulta a tarefa.*

Para além de que todas as estratégias que passam pelo contexto educativo, o que por vezes, devido algum descomprometimento parental, inviabiliza o sucesso. Há pessoas muito resistentes à mudança.”

Q – Enquanto coordenador de grupo de que modo considera que são integradas as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola? *“Vão-se ajustando as metodologias, e acima de tudo existe uma troca de ideias de forma a potenciar as reflexões e a verificar a aplicabilidade das mesmas.”*

Q – Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação e que expectativas e/ou preocupações tem? *“Não temos balanço neste ano letivo, no entanto, devido às contínuas adequações nos procedimentos prevejo que os objetivos que nos propomos alcançar, sejam conseguidos.”*

Q – De que modo(s) o PAM interfere na dinâmica dos docentes? *“A partir do momento que o objetivo é a melhoria, seja de resultados, de tudo, a verdade é que altera a dinâmica, pois ainda que todos visem o sucesso educativo e todos se rejam pelas orientações emanadas, é um facto que estas orientações uniformizam critérios que tem como objetivo final a melhoria do Agrupamento e o alcançar de objetivos mais eficaz e rapidamente.”*

Q – Que documentos criaram para estabelecer orientações para dar cumprimento ao PAM com os seus quatro domínios? *“Registo de pontos fortes e pontos de fragilidades., documentos comuns de avaliação com articulações entre anos e por disciplinas, criação de materiais de apoio a uma metodologia de maior eficácia no que concerne a indisciplina e insucesso escolar.”*

Q – Quais foram os meios de disseminação e discussão nas reuniões de grupo disciplinar sobre o PAM? *“Reuniões de departamento e de grupo disciplinar.”*

Q – Que mecanismos são utilizados para monitorizar a implementação do PAM? *“Balanços realizados nas reuniões de departamento.”*

Q – Os professores, não pertencentes à Equipa de AEE, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? Se não, porquê? *“É através deles que se percebe as suas preocupações e viabilidade de determinadas medidas, daí que eles são o eixo fundamental para uma aplicabilidade eficaz do plano. Lembremo-nos que o Agrupamento funciona como um todo, logo, não existe essa discrepância, todos são envolvidos, pese, muito embora uns estejam mais involucrados do que outros, mas são todos fundamentais.”*

Q – Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2. “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”; 3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”; 4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto Coordenador de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria? Quais as principais dificuldades que sentiram na implementação dessas ações? *“Estruturamos a nossa pedagogia e critérios do departamento no Agrupamento no sentido de reforçar as quatro ações de melhoria, quer direta, quer indiretamente. Como tal, contribuímos para toda esta melhoria, trabalha-se no reforço de conteúdos, na estruturação de avaliação com uma valorização dos valores e atitudes, pois afinal, estamos a criar cidadãos! Introduzir novas metodologias, novas ferramentas para potenciar a aprendizagem de maneira a falar a mesma linguagem desta nova geração. Criam-se projetos que apelem à colaboração de entidades externas ao Agrupamento, de maneira a unir todo o contexto educativo. Promovem-se os Dias das Línguas; Cafés com convidados para dar a conhecer projetos; fazem-se workshops para trazer a Comunidade para o Agrupamento etc..*

No entanto, é fundamental compreender que muitas das soluções passam por apresentar um grupo docente fixo e não preenchido apenas com professores contratados que acabam por colmatar falhas temporárias e, apesar de apresentarem uma mais valia

extremamente enriquecedora, não passam de elementos pontuais e não permanentes e que inviabilizam a continuidade de projetos. É relevante abordar a falta de mais auxiliares, pois eles são fundamentais para que o dia a dia decorra com normalidade e possamos usufruir de todos os espaços que a escola tem para oferecer.”

Deseja acrescentar algo?” Não.”

Anexo 12 - Entrevista Semiestruturada

Dia: 16/03/2020

Hora: 18h

Entrevistado: Coordenador de Departamento T. I.C. do Agrupamento de Escolas de Lisboa

Tema: Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um agrupamento de escolas.

Questões:

- Idade: “47”

- Sexo: “*masculino*”

- Tempo de serviço docente total: “20 anos”

- Tempo de serviço docente no atual Agrupamento de Escolas: “8 anos”

- Número de anos como Coordenadora do Departamento do Agrupamento de Escolas: “4 anos”

- Cargos anteriormente desempenhados: “*Diretor de Turma; Coordenador de plano PTE e Coordenador de Instalações.*”

- Habilitações académicas: “*Licenciatura em Informática via Ensino; Pós-graduação em Gestão e Administração Escolar.*”

- Habilitações específicas para a administração e gestão escolar: “Não tenho”

- Experiência em procedimentos de avaliação. “*Avaliação dos docentes do grupo de T.I.C.*”

Q – De que forma(s) o departamento se preparou para a AEE? “*Criando equipas de trabalho por tópicos.*”

Q – Sente que a AEE contribuiu para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê? “O AEE contribuiu para a melhoria do agrupamento, na medida em que, melhorou e permitiu perceber melhor quais os pontos fracos da atuação do departamento e quais as medidas necessárias para a melhoria do procedimentos.”

Q – Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. *“Melhoria do trabalho colaborativo, inovação pedagógica, reforço da visão de conjunto da escola.”*

Q -Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. *“Existem dificuldades de conciliação da atividade letiva e organizacional corrente com tempo que é necessário para a análise do processo da AEE.”*

Q –Os grupos disciplinares participam ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interfere nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê? *“No meu departamento não se verificou alteração de posição.”*

Q – De que forma(s) os docentes dos diversos grupos disciplinares lhe parece estar a perceber todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos.” *Não se verifica alterações no quotidiano das atividades.”*

Q- Na sua perspetiva a AEE interfere com a dinâmica da escola? Se sim, de que formas? / Se não, porquê? *“Não tenho conhecimento.”*

Q – Considerando o referencial do 3º ciclo de AE da IGEC, qual ou quais dos quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados, considera ser mais relevante(s) no contexto educativo do Agrupamento de Escola de Lisboa da qual é coordenador? Porquê? *“Considero que a Prestação do Serviço Educativo e Resultado, ser a mais relevante, uma vez que o agrupamento se encontra num território desfavorecido que necessita de medidas de promoção do sucesso escolar. “*

Q – De que modo se organizam os elementos do grupo disciplinar para dar cumprimento aos parâmetros a atingir pelo PAM? Há tempos e espaços próprios? Que dinâmicas de trabalho adotam? ” *Existe um tempo semanal dedicado ao trabalho de pares em que se abordam estas temáticas.*

Q – Quais as principais dificuldades que os docentes enfrentam? *“Excesso de burocracia.”*

Q – Enquanto coordenador de departamento de que modo considera que são integradas as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola? *“Nas reuniões são debatidas as diretrizes que vêm do pedagógico e estabelecidos caminhos comuns a seguir.”*

Q – Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação e que expectativas e/ou preocupações tem? *“Evidência se pouco as alterações conseguidas.”*

Q – De que modo(s) o PAM interfere na dinâmica dos docentes?” *Leva a um compromisso nos docentes.*”

“Q – Que documentos criaram para estabelecer orientações para dar cumprimento ao PAM com os seus quatro domínios? *“Grelhas de avaliação comum, testes comuns de avaliação, plano anual de atividades, entre outros.”*”

Q – Quais foram os meios de disseminação e discussão nas reuniões de grupo disciplinar sobre o PAM? *“Reuniões de Departamento e de grupo disciplinar.”*”

Q – Que mecanismos são utilizados para monitorizar a implementação do PAM? *“Questionário da equipa de autoavaliação e estatísticas de resultados.”*”

Q – Os professores, não pertencentes à Equipa de AA, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? **Se não, porquê?** *“Sim quando em departamento dão o seu contributo para a melhoria de algum ponto em discussão.”*”

Q – Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2. “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”; 3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”; 4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto Coordenador de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria? Quais as principais dificuldades que sentiram na implementação dessas ações? *“Através das reuniões de departamento através das mesmas tenta-se monitorizar o trabalho realizado e o cumprimento das diretrizes emanadas pela direção ou pela equipa de AA.”*”

Deseja acrescentar algo? *“Não.”*”

Anexo 13 - Entrevista Semiestruturada

Dia: 18/03/2020

Hora: 18h

Entrevistado: Docente do Agrupamento de Escolas de Lisboa

Tema: Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um agrupamento de escolas.

Questões:

- Idade: “40 Anos”

- Sexo: “Masculino”

- Tempo de serviço docente total: “10 anos”

- Tempo de serviço docente no atual Agrupamento de Escolas: “1 ano”

- Cargos anteriormente desempenhados: “D.T.”

- Habilitações académicas: “Licenciatura”

Q – De que forma(s) o agrupamento se preparou para a AEE? “*Não houve divulgação nem tempo para a preparação da AEE.*”

Q – Sente que a AEE contribui para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê? “*Serviu para identificar as maiores falhas que tínhamos, tentando dessa forma arranjar formas de as corrigir.*”

Q – Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. “*Conseguir corrigir ou dado passos nesse sentido, a um conjunto de falhas que tinham sido identificadas...*”

Q -Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. “*Divulgação e envolvimento de todos no processo de avaliação.*”

Q –Os grupos disciplinares participam ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interfere nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê? “*Participaram, mas levantam sempre dificuldades.*”

Q – De que forma(s) os docentes dos diversos grupos disciplinares lhe parece estar a perceber todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos. *“Percebem da importância do mesmo, mas como os consensos são sempre difíceis, existem sempre dificuldades.”*

Q- Na sua perspectiva a AEE interfere com a dinâmica da escola? Se sim, de que formas? / Se não, porquê? *Sim interfere, dado criar uma nova dinâmica de atingir objectivos levantados pela avaliação.”*

Q – Considerando o referencial do 3º ciclo de AE da IGEC, qual ou quais dos quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados, considera ser mais relevante(s) no contexto educativo do Agrupamento de Escola de Lisboa da qual é diretor? Porquê? *“Liderança e Gestão.”*

Q – Quais as principais dificuldades que os docentes enfrentam na aplicação das dinâmicas da AA? E como vêm a sua monitorização? *“Não evidenciei novas dinâmicas, em virtude de ser professor contratado tendo sido colocado neste ano letivo agrupamento.”*

Q – Enquanto professor de que modo percebe as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola? *“Tenho uma visão não global da escola.”*

Q – Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação e que expectativas e/ou preocupações tem? *“Não tenho percepção.”*

Q – Quais as principais dificuldades que os docentes enfrentam na aplicação das dinâmicas da AA? E como vêm a sua monitorização? *“Não evidenciei novas dinâmicas, em virtude de ser professor contratado tendo sido colocado neste ano letivo agrupamento.”*

Q – De que modo(s) o PAM interfere na dinâmica dos docentes? *“Vai criar algumas adaptações de trabalho e de objetivos.”*

Q – Os professores, não pertencentes à Equipa de AA, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? Se não, porquê? *“Não verifico.”*

Q – Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2. “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”; 3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”; 4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto docente de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria? Quais as principais dificuldades que sentiram na implementação dessas ações? *“Não verifico na prática*

as ações de melhoria, em virtude de não estar a par delas, por estar cá há pouco tempo (em substituição), não deparei ainda com essa realidade.”

Deseja acrescentar algo? *“Pelo facto de ser professor contrato leva a que não esteja familiarizado e motivado para este tipo de questões.”*

Anexo 14 - Entrevista Semiestruturada

Dia: 19/03/2020

Hora: 18h

Entrevistado: Docente do Agrupamento de Escolas de Lisboa

Tema: Os efeitos da avaliação externa de escola no Plano de Ação de Melhoria de um agrupamento de escolas.

Questões:

- Idade: *"45 anos"*

- Sexo: *"Feminino"*

- Tempo de serviço docente total: *"22 anos"*

- Tempo de serviço docente no atual Agrupamento de Escolas: *"12 anos"*

- Cargos anteriormente desempenhados: *"D.T."*

- Habilitações académicas: *"Licenciatura em Ensino da Física e Química – variante Química."*

Q – De que forma(s) o agrupamento se preparou para a AEE? *"Não tenho conhecimento de qualquer preparação por parte do Agrupamento."*

Q – Sente que a AEE contribuiu para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê? *"Sim, após divulgação do relatório de AEE foram tomadas algumas alterações ao nível dos procedimentos burocráticos no Agrupamento."*

Q – Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. *"A vantagem está na adoção de novos procedimentos que visem melhorar aspetos burocráticos (por exemplo, ao nível de construção de documentos de claro preenchimento e leitura), aspetos práticos do processo ensino-aprendizagem (por exemplo, ao nível da partilha de boas práticas de avaliação, como instrumento único de avaliação por ano de escolaridade/ por disciplina) e aspetos práticos que se prendam com a boa comunicação entre as várias estruturas do Agrupamento."*

Q -Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos. *"Constrangimentos ao nível da perceção que os agentes de avaliação externa possam ter do Agrupamento, fruto de uma observação pouco fiel"*

da realidade, ou fruto de inquéritos/ entrevistas cujo resultado não seja fiel à realidade do Agrupamento.”

Q – Os grupos disciplinares participam ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interfere nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê? *“Sim, os grupos disciplinares participam ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de autoavaliação, ou seja, interferem nas tomadas de decisão, na medida em que existe um representante de cada grupo disciplinar presente num momento de entrevista/ inquérito.”*

Q – De que forma(s) os docentes dos diversos grupos disciplinares lhe parece estar a perceber todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos. *“A maioria dos docentes dos diversos grupos disciplinares, à exceção dos que possam ser inquiridos pela equipa de AEE, encontram-se alheados de todo o processo de AEE.”*

Q- Na sua perspetiva a AEE interfere com a dinâmica da escola? Se sim, de que formas? / Se não, porquê? *“Em parte, sim. Os docentes e pessoal não docente que participam de alguma forma em alguns dos momentos da AEE, condicionam a sua prática laboral naquele momento.”*

Q – Considerando o referencial do 3º ciclo de AE da IGEC, qual ou quais dos quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados, considera ser mais relevante(s) no contexto educativo do Agrupamento de Escola de Lisboa da qual é professor? Porquê? *“Não sei.”*

Q – Quais as principais dificuldades que os docentes enfrentam na aplicação das dinâmicas da AA? E como vêm a sua monitorização? *“Grande parte dos docentes desconhece/ não sabe responder à parte das questões que se prendem com a AA, fruto, em grande parte, da falta de comunicação entre as várias estruturas do Agrupamento. Ignoram a sua monitorização.”*

Q – Enquanto professor de que modo percebe as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola? *“De momento, desconheço as informações e reflexões emanadas pela equipa de autoavaliação da Escola.”*

Q – Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação e que expectativas e/ou preocupações tem? *“De momento, desconheço o trabalho que está a ser realizado pela equipa de autoavaliação.”*

Q – De que modo(s) o PAM interfere na dinâmica dos docentes? *“O último PAM não teve impacto na dinâmica dos docentes.”*

Q – Os professores, não pertencentes à Equipa de AA, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? Se não, porquê? *“Não tenho informação acerca deste assunto.”*

Q – Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2. “Continuar a melhorar os processos de ensino/aprendizagem”; 3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”; 4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto docente de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria? Quais as principais dificuldades que sentiram na implementação dessas ações? *“1º– Participo em reuniões de articulação vertical de currículo; 2º–Atualizo-me, no sentido de aplicar novas ferramentas didáticas nas aulas.; 3º– Coordeno a equipa Disciplinar do Agrupamento, trabalhando em articulação com o Gabinete de Apoio ao Aluno. e 4 º– Diversifico estratégias com vista a continuar a melhorar os resultados escolares. Participo na elaboração de critérios específicos de avaliação, tendo em conta a realidade do Agrupamento onde trabalho.”*

Deseja acrescentar algo? *“Não.”*

Anexo15 - Quadros sintetizadores de respostas

Quadro sintetizador das respostas das entrevistas no que à caracterização pessoal e profissional do Entrevistado.

Caracterização pessoal e profissional do Entrevistado		
Questão:	Resposta:	Código:
Idade	51; 50; 61; 50; 47; 47;40; 45	A1; A2; A3; A4; A5; A6; A7; A8
Sexo	Masculino; Feminino; Feminino; Feminino; Feminino; Masculino; Masculino; <i>Feminino</i> .	A1; A2; A3; A4; A5; A6; A7; A8
Tempo de serviço docente total	28; 24;39;27;15; 20;10; 22	A1; A2; A3; A4; A5; A6; A7; A8
Tempo de serviço docente no atual Agrupamento de Escolas;	25; 11; 10; 6;;5; 8; 1; 12	A1; A2; A3; A4; A5; A6; A7; A8
Número de anos como Diretor/ Coordenador do Agrupamento de Escolas;		A1; A2; A3 A4; A5; A6
Cargos anteriormente desempenhados;	3; 2; ;1; 2; 2; 4;	A1; A2; A3 A4; A5; A6
	<i>“Subdiretor, vice-presidente do Conselho Executivo; Coordenador de projetos de desenvolvimento educativo; Coordenador da equipa de autoavaliação, Coordenador de subdepartamento, Delegado de segurança, Diretor de Turma, etc;”</i>	A1
	<i>“Coordenadora do Estudo PISA (Programme for International Students Assessment) em 2015; Exerço o cargo de Coordenadora do Subdepartamento de Francês desde 2011 até à presente data”</i>	A2
	<i>“DT”;</i>	A3; A7; A8
	<i>“Diretora de Turma; Membro do Conselho Geral”</i>	A4
Habilitações académicas;	<i>“Coordenadora de projetos, D.T.”</i>	A5
	<i>“Diretor de Turma; Coordenador de plano PTE e Coordenador de Instalações.”</i>	A6
	<i>“Licenciatura em Biologia (Ensino de); especialização em Ensino da Geologia; Mestrado em Administração e Organização Educacional.”</i>	A1
	<i>“Licenciada em Línguas e Literaturas Modernas – variante Estudos Portugueses e Franceses, no ramo Educacional.”</i>	A2
	<i>“Licenciatura em Matemática”;</i>	A3
	<i>“Licenciatura e especialização em Educação Especial”</i>	A4
	<i>“Línguas e Literaturas Modernas variante estudos Portugueses e Francês.”</i>	A5
	<i>“Licenciatura em Informática via Ensino; Pós-graduação em Gestão e Administração Escolar”.</i>	A6

<p>Habilitações específicas para a administração e gestão escolar</p> <p>Experiência em procedimentos de avaliação (fazendo referência a cargos, trabalhos efetuados em equipas de trabalho, entre outros).</p>	<p>“Licenciatura” “Licenciatura em Ensino da Física e Química – variante Química.”</p> <p>“Mestrado em Administração e Organização Educacional.” “Não tenho”.</p> <p>“Coordenador de equipa de autoavaliação, membro da equipa”.</p> <p>“Avaliadora interna de docentes pertencentes ao Departamento de Línguas/Subdepartamento de Francês do 3.º ciclo em 2011 e em 2017”.</p> <p>“Como de Coordenadora do departamento de Matemática e Ciências Experimentais avalio todo o meu departamento, nomeadamente os diferentes grupos disciplinares”.</p> <p>“Avaliação dos docentes do meu grupo disciplinar!”</p>	<p>A7 A8</p> <p>A1 A2; A3; A4 A5; A6</p> <p>A1 A2</p> <p>A3</p> <p>A4; A5; A6</p>
---	---	---

Anexo 16 - Quadro sintetizador das respostas das entrevistas no que diz respeito ao Domínio 1

Domínio: Perspetivas sobre a AEE		
Questão:	Resposta:	Código:
De que forma(s) o agrupamento/ departamento se preparou para a AEE?	<i>“Primeiro constituiu-se uma equipa de avaliação interna e contratou uma empresa de assessoria para ajudar no processo.”</i>	A1
	<i>“Em 2016-17, a Inspeção Geral da Educação e Ciência – IGEC realizou uma avaliação ao Agrupamento. Para este efeito, a Direção teve o cuidado de reunir e apresentar todos os documentos orientadores do Agrupamento, bem como os últimos planos de ação de melhoria. Envolveu também no processo, o Coordenador da Autoavaliação, as chefias intermédias, assim como vários docentes”.</i>	A2
	<i>Reuniões de departamento para aferir procedimentos com diretrizes emanadas da direção tendo em conta a equipa de AA.</i>	A3
	<i>“Questionário aos professores e alunos para aferir os pontos fortes e fracos; Identificação de problemas e propostas de ações de melhoria a incluir no PAM em cada departamento curricular e grupos de recrutamento.</i>	A4
	<i>As ações de melhoria no agrupamento a que pertencem integram 4 eixos fundamentais:</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a articulação vertical dos currículos; - Continuar a melhorar os processos de ensino/ aprendizagem; - Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança; - Continuar a melhorar os resultados escolares. <p><i>Integrado o PAM, nesses eixos, as prioridades de desenvolvimento referidas no relatório da avaliação externa (documento que, quer nos relatórios da avaliação interna, pode integrar vários ou apenas um dos domínios a Prestação de serviços, Liderança e Gestão ou Resultados.</i></p> <p><i>O nosso departamento considera mais pertinente trabalhar os seguintes eixos:</i></p> <p><i>II) Melhoria da Comunicação Interna</i></p> <p><i>II) Melhoria dos processos de ensino-aprendizagem, nomeadamente ao nível da implementação dos DL 54 e 55 (referência ao guião de discussão do DL 55) e no trabalho colaborativo para o desenvolvimento profissional, nomeadamente a supervisão e observação de aulas.</i></p> <p><i>“Através do reforço das considerações emanadas pelo Ministério de educação aliado aos critérios definidos pelo agrupamento em reuniões de grupo e de departamento com diretrizes dadas pela equipa de AA.”</i></p>	A5

<p>Sente que a AEE contribuiu para a melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma? Se não, porquê?</p>	<p><i>“Criando equipas de trabalho por tópicos.”</i></p>	A6
	<p><i>“Não houve divulgação nem tempo para a preparação da AEE.”</i></p>	A7
	<p><i>“Não tenho conhecimento de qualquer preparação por parte do Agrupamento.”</i></p>	A8
	<p><i>“A autoavaliação do agrupamento é muito importante, uma vez que faz um diagnóstico e elabora um conjunto de recomendações, ou propostas que são muito importantes na tomada de decisão, a nível pedagógico e organizacional. É a equipa mais importante, no que diz respeito à definição das linhas orientadoras estratégicas para o funcionamento pedagógico”.</i></p>	A1
	<p><i>“Acredito que a Avaliação Externa de Escola contribuiu para a melhoria do Agrupamento, pois depois de o caracterizar, analisou-o em vários domínios, nomeadamente, ao nível da prestação do serviço educativo, dos resultados, da liderança e da gestão, tendo culminado todo este processo com a identificação dos pontos fortes e das áreas de melhoria”</i></p>	A2
	<p><i>“Sim, porque após a identificação dos pontos fortes e fracos se estabeleceu um plano de melhoria relativamente aos pontos fracos.”</i></p>	A3
	<p><i>“Sim. A colaboração de um Avaliador Externo deve assumir-se como um auxílio relevante para a conceção de uma nova perspetiva, para um outro olhar, exterior, sobre as principais características da organização. Para além disso, contribuiu para a sistematização das necessidades/dificuldades de implementação das ações, para a reflexão sobre o papel das várias estruturas de coordenação, de monitorização e de avaliação, para a relevância da autoavaliação e para a consolidação do modelo de monitorização e avaliação.”</i></p>	A4
	<p><i>“Qualquer diretiva emanada no sentido de possibilitar a evolução é favorável, assim sendo, creio que falando em nome de todos, foi favorável, visto que conseguiu apontar algumas das nossas lacunas para que o Agrupamento em consonância com essas indicações possa fazer melhorias. A avaliação externa permite ter uma perceção mais global sobre as nossas estratégias e adequa-las/ajustá-las às necessidades do meio educativo envolvente, muito embora toda a pedagogia estivesse direcionada nesse sentido.”</i></p>	A5
	<p><i>“O AEE contribuiu para a melhoria do agrupamento, na medida em que, melhorou e permitiu perceber melhor quais os pontos fracos da atuação do departamento e quais as medidas necessárias para a melhoria de procedimentos”.</i></p>	A6
	<p><i>“Serviu para identificar as maiores falhas que tínhamos, tentando dessa forma arranjar formas de as corrigir.”</i></p>	A7
<p><i>“Sim, após divulgação do relatório de AEE foram tomadas algumas alterações ao nível dos procedimentos burocráticos no Agrupamento”.</i></p>	A8	

<p>Quais as principais vantagens que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos.</p>	<p><i>“São definidas e apresentadas estratégias diversas com vista a serem atingidas as metas pré definidas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estratégias para a melhoria das aprendizagens dos nossos alunos, como por exemplo, proposta de metodologias de trabalho colaborativo entre docentes, aumento da articulação vertical, no que diz respeito à planificação de conteúdos, melhoria das práticas de supervisão pedagógica por parte dos Coordenadores de Departamento e Subdepartamento;</i> • <i>Análise estatística dos resultados dos alunos por forma a assegurar estratégias de combate ao insucesso escolar em tempo real;</i> • <i>Definição de estratégias para a melhoria das condições de segurança e higienização na escola;</i> • <i>Realização de assembleias de delegados de turma para identificação de propostas de alunos para a melhoria do funcionamento da escola;</i> • <i>Prática de exercícios de incêndio no que diz respeito à proteção civil.”</i> 	A1
	<p><i>“As principais vantagens da AEE são possibilitar ao Agrupamento identificar os seus pontos fortes e poder melhorar as áreas que apresentam fragilidades. No Agrupamento foram apontadas algumas áreas de melhoria, nomeadamente os resultados escolares, a indisciplina, a implementação da articulação curricular vertical e da supervisão da prática letiva. Todas estas áreas têm vindo a ser melhoradas depois de estar a ser alvo de intervenção ao nível dos vários PAM.”</i></p>	A2
	<p><i>“A consciencialização dos pontos fracos levou a que fossem criados 45 minutos para trabalhar a pares na preparação de aulas e testes de avaliação.”</i></p>	A3
	<p><i>“A afetação de recursos extraordinários para o desenvolvimento de estratégias que visem a resolução dos problemas identificados; a melhoria crescente dos resultados e das aprendizagens escolares e redução progressiva de situações disciplinares problemáticas.”</i></p>	A4
	<p><i>“As vantagens foram as sugestões que foram formuladas e posteriormente aplicadas, no que concerne a um investimento maior nos apoios aos alunos e em aulas de parcerias.”</i></p>	A5
	<p><i>“Melhoria do trabalho colaborativo, inovação pedagógica, reforço da visão de conjunto da escola.”</i></p>	A6
	<p><i>“Conseguir corrigir ou dado passos nesse sentido, a um conjunto de falhas que tinham sido identificadas”.</i></p>	A7
	<p><i>“A vantagem está na adoção de novos procedimentos que visem melhorar aspetos burocráticos (por exemplo, ao nível de construção de documentos de claro preenchimento e leitura), aspetos práticos do processo ensino-aprendizagem (por exemplo, ao nível da partilha de boas práticas de avaliação, como instrumento único de avaliação por ano de escolaridade/ por disciplina) e aspetos práticos que se</i></p>	A8
	<p><i>“A vantagem está na adoção de novos procedimentos que visem melhorar aspetos burocráticos (por exemplo, ao nível de construção de documentos de claro preenchimento e leitura), aspetos práticos do processo ensino-aprendizagem (por exemplo, ao nível da partilha de boas práticas de avaliação, como instrumento único de avaliação por ano de escolaridade/ por disciplina) e aspetos práticos que se</i></p>	A1

<p>Quais os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo de AEE? E porquê? Dê alguns exemplos.</p>	<p><i>prendam com a boa comunicação entre as várias estruturas do Agrupamento.”</i></p>	A2
	<p><i>Dificuldade na constituição das equipas de trabalho para cada uma das ações de melhoria devido à falta de recursos humanos com horas disponíveis; espaços e tempos de trabalho colaborativo.</i></p>	A3
	<p><i>“Os principais constrangimentos/dificuldades que podem emergir de todo este processo são os tempos impostos pela IGEC para reunir os documentos orientadores do Agrupamento e para selecionar o pessoal docente e pessoal não docente que representarão o Agrupamento nos painéis durante as entrevistas.”</i></p>	A4 A5
	<p><i>“Resistência de alguns colegas de trabalho. Falta de tempo para implementar algumas alterações propostas.”</i></p>	A6
	<p><i>“Não se evidenciou constrangimentos de maior”.</i></p>	A7
	<p><i>“Em primeiro lugar, os constrangimentos prendem-se com a realização de inúmeras reuniões e do tempo que isso acarreta, a disponibilidade para a elaboração de relatórios, grande carga burocrática.”</i></p>	A8
	<p><i>“Existem dificuldades de conciliação da atividade letiva e organizacional corrente com tempo que é necessário para a análise do processo da AEE.”</i></p>	
	<p><i>“Divulgação e envolvimento de todos no processo de avaliação”</i></p>	A1
	<p><i>“Constrangimentos ao nível da perceção que os agentes de avaliação externa possam ter do Agrupamento, fruto de uma observação pouco fiel da realidade, ou fruto de inquéritos/entrevistas cujo resultado não seja fiel à realidade do Agrupamento.”.</i></p>	
	<p><i>“A direção trabalha em plena articulação com a equipa de AA, uma vez que tenho dois elementos da direção integrados em dois grupos de ações de melhoria. Como já referido, as recomendações/propostas da equipa de AA servem de apoio à tomada de decisão da direção. Não faz sentido haver uma equipa de trabalho para realizar um diagnóstico, propor medidas para ultrapassar as dificuldades reveladas nesse diagnóstico e depois o diretor não as ter em conta na sua tomada de decisão.</i></p>	A2
	<p><i>Importa, no entanto, referir que por vezes, surgem medidas ou propostas cuja implementação não depende apenas da decisão do diretor ou não têm conta os recursos limitados existentes no agrupamento. Nestes casos não é possível estar em consonância com a equipa de AA.”</i></p>	
	<p><i>“A direção tem conhecimento de todas as propostas de melhoria emanadas da equipa de Autoavaliação, mas não interfere nas tomadas de decisão, de modo a assegurar uma maior imparcialidade relativamente aos seus elementos, contribuindo ainda, para uma maior capacidade de</i></p>	A3 A4

<p>A direção/ grupos disciplinares participa ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de Autoavaliação, ou seja, interfere nas tomadas de decisão? Se sim, de que forma? Se não, porquê?</p>	<p><i>autorregulação e evolução sustentada do Agrupamento.”</i> <i>“De um modo geral, à sua maneira todos deram a sua colaboração.”</i> <i>“Sim. Por exemplo, o trabalho colaborativo para o desenvolvimento profissional, nomeadamente a supervisão e observação de aulas foi proposta de um departamento curricular e integrado no PAM.”</i> <i>“Os grupos disciplinares são a base para que, posteriormente se possa trabalhar em departamento, como tal, é através da sua colaboração que permite uma eficaz aplicação as propostas de melhoria. Deles advém sugestões de melhoria, bem como adaptações constantes, quer nas atividades letivas, quer a nível do plano anual de atividades, maior articulação”.</i> <i>“No meu departamento não se verificou alteração de posição.”</i> <i>“Participaram, mas levantam sempre dificuldades”</i> <i>“Sim, os grupos disciplinares participam ativamente nas propostas de melhoria emanadas pela equipa de autoavaliação, ou seja, interferem nas tomadas de decisão, na medida em que existe um representante de cada grupo disciplinar presente num momento de entrevista/ inquérito”.</i></p> <p><i>“A comunidade educativa conhece bem o trabalho e os relatórios produzidos pela equipa de autoavaliação. A comunidade educativa é sempre informada das propostas para as ações de melhoria, assim como, do Relatório que é apresentado em Reunião Geral de Docentes e Conselho Geral, publicado na nossa página institucional. Portanto, parece-me que a comunidade educativa está informada das ações e estratégias da equipa de AA.”.</i> <i>“A comunidade educativa entende perfeitamente o processo de AEE, pois sabe que a avaliação externa é de extrema relevância, uma vez que potencia o desenvolvimento das escolas, melhorando a qualidade do ensino as aprendizagens dos alunos e seus resultados escolares.”.</i> <i>“De forma apreensiva.”</i> <i>“Todos os grupos disciplinares têm a informação da AEE e implementam medidas para combater o insucesso escolar, como por exemplo a turma Fénix”.</i> <i>“Encaram de forma positiva, ainda que inicialmente podem ter algumas dúvidas de como funciona todo o processo, até porque estamos a falar de um grupo de docentes um pouco mais envelhecido, como tal , por vezes relutante à mudança. Ainda assim, todos consideram que este processo permite uma nova perspetiva para o sucesso do ensino-aprendizagem”.</i> <i>“Não se verifica alterações no quotidiano das atividades”</i> <i>“Percebem da importância do mesmo, mas como os consensos são sempre difíceis, existem sempre dificuldades”.</i> <i>“A maioria dos docentes dos diversos grupos disciplinares, à</i></p>	<p>A5</p> <p>A6</p> <p>A7</p> <p>A8</p> <p>A1</p> <p>A2</p> <p>A3</p> <p>A4</p> <p>A5</p> <p>A6</p> <p>A7</p>
---	---	---

<p>De que forma(s) a comunidade educativa/docentes lhe parece estar a perceber todo este processo de AEE? Dê alguns exemplos.</p>	<p><i>exceção dos que possam ser inquiridos pela equipa de AEE, encontram-se alheados de todo o processo de AEE.</i></p>	<p>A8</p>
	<p><i>Claro que interfere através da aplicação de algumas estratégias e atividades propostas nas suas ações de melhoria: exercícios de evacuação, incremento do trabalho colaborativo entre docentes, supervisão pedagógica em sala de aula, etc”.</i></p>	<p>A1</p>
	<p><i>“Na minha opinião, a AEE interfere com a dinâmica do Agrupamento, pois para além de observar e acompanhar a ação educativa, também monitoriza se as políticas educativas são respeitadas e, se necessário, potencializa a superação de alguma dificuldade ou constrangimento que possa existir”.</i></p>	<p>A2</p>
	<p><i>“Sim, porque as ações coordenadas pelo departamento levam a uma mudança de métodos de trabalho. Mais reuniões de grupo, trabalhos pares, testes comuns por anos e aulas de assessoria”.</i></p>	<p>A3</p>
	<p><i>“Sim, pois o (PAM) é resultado do Relatório de Diagnóstico do Agrupamento em articulação com as ações de melhoria provenientes dos Relatórios de Avaliação Externa emanados da IGEC”.</i></p>	<p>A4</p>
	<p><i>“Claro que sim, a partir do momento em que estabelece e identifica aspetos menos positivos e que devem ser melhorados, como tal, é necessário fazer uma adequação das metodologias, de estratégias, de forma a atuarem consonância”.</i></p>	<p>A5</p>
	<p><i>“Não tenho conhecimento”.</i></p>	
	<p><i>“Sim interfere, dado ter criado uma nova dinâmica de atingir objetivos levantados pela avaliação”</i></p>	
	<p><i>“Em parte, sim. Os docentes e pessoal não docente que participam de alguma forma em alguns dos momentos da AEE, condicionam a sua prática laboral naquele momento”.</i></p>	<p>A6 A7</p>
	<p><i>“A Liderança e a Autoavaliação. Por tudo atrás que foi referido, pois a autoavaliação é um processo de melhoria constante da organização e, portanto, se existe essa preocupação é certo que os resultados e melhoria da prestação do serviço educativo também vão melhorar”.</i></p>	<p>A8 A1</p>
<p>Na sua perspetiva a AEE interfere com a dinâmica da escola? Se sim, de que formas? / Se não, porquê?</p>	<p><i>“Não respondeu”.</i></p>	
	<p><i>“Uma boa liderança é importante para que os trabalhos a realizar decorram com um objetivo comum”.</i></p>	
	<p><i>“Prestação do Serviço Educativo e Resultados: O principal objetivo da monitorização e avaliação das estratégias educativas delineadas no Agrupamento é o de produzir um conhecimento mais profundo de si próprio, a partir da análise sistemática dos resultados quantitativos, e formar uma ideia sobre a qualidade das respostas educativas inscritas no Projeto Educativo, podendo ser ajustados e adequados conforme vão surgindo os desafios e os sucessos.</i></p>	<p>A2 A3 A4</p>

<p>– Considerando o referencial do 3º ciclo de AE da IGEC, qual ou quais dos quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados, considera ser mais relevante(s) no contexto educativo do Agrupamento de Escola de Lisboa da qual é diretor? Porquê?</p>	<p><i>A recolha de dados relativos à avaliação dos alunos e às ocorrências disciplinares tem permitido estabelecer um acompanhamento da evolução destas ações, redefinindo os grupos de homogeneidade relativa e atuando com as famílias e com os alunos que revelam maiores dificuldades de integração escolar. O diagnóstico que se estabelece permite também, no final do ano letivo, desenhar o novo Plano de Melhoria a vigorar no ano letivo seguinte, ao nível da seleção do público-alvo e das estratégias mais adequadas a empreender”.</i></p> <p><i>“Obviamente, o terceiro aspeto, na prestação de serviço educativo, não nos podemos esquecer que acima de tudo, a nossa profissão é ser professores, como tal, queremos providenciar a aprendizagem e que todo o processo seja profícuo para todas as partes. O objetivo final centra-se na prestação do Serviço Educativo com qualidade, e daí advém os resultados. Muito embora, este seja um trabalho que implique o empenho e o comprometimento do aluno, que desempenha um papel fulcral, pois é o mais interessado em todo o processo. Ainda assim, o objetivo é que os restantes domínios do referencial são de extrema importância, pois permitem que tudo esteja sincronizado, estruturado e se oriente segundo estratégias nacionais adequadas a um contexto”</i></p> <p><i>“Considero que a Prestação do Serviço Educativo e Resultado, ser a mais relevante, uma vez que o agrupamento se encontra num território desfavorecido que necessita de medidas de promoção do sucesso escolar”.</i></p> <p><i>“Liderança e Gestão.</i></p> <p><i>“Não sei”.</i></p>	<p>A5</p> <p>A6</p> <p>A7</p> <p>A8</p>
---	---	---

<p>Quais as principais dificuldades que a Equipa de AA/ Docentes enfrenta?</p>	<p><i>são coincidentes, pelo que a Equipa de AA tem que se reunir algumas vezes, depois do horário letivo, para definir os objetivos, as estratégias e as metas dos vários eixos das Ações de Melhoria. Os coordenadores dos vários eixos reúnem com alguma regularidade com os seus elementos para apresentarem/analisarem as diversas propostas, afinar as decisões finais e avaliarem todo o processo”.</i></p> <p><i>“Ouvidos os departamentos, a equipa de AA apresentou propostas de melhoria a implementar apresentadas em pedagógico.”</i></p> <p><i>“No Agrupamento às quintas-feiras, à tarde, não há atividade letiva. Assim, os vários departamentos reúnem para trabalhar.”</i></p> <p><i>“Em reuniões de departamento e de grupo marcadas pelo órgão de gestão.”</i></p> <p><i>“Existe um tempo semanal dedicado ao trabalho de pares em que se abordam estas temáticas.”</i></p> <p><i>“Tempo para realizar as diversas tarefas e falta de motivação dos restantes docentes e comunidade para cumprir o que lhes é solicitado.”</i></p> <p><i>“Os maiores constrangimentos que a Equipa de AA enfrenta são o excesso de trabalho dos docentes; a falta de recursos humanos; os horários desfasados dos docentes dos vários ciclos de ensino e dos outros elementos da equipa que não sejam docentes; o condicionamento de verbas para a aquisição de equipamentos informáticos; a indisponibilidade de colaboração de alguns dos docentes envolvidos nos projetos”.</i></p> <p><i>“A não existência de tempo no horário letivo e não estabilidade do corpo docente.”</i></p> <p><i>“Dar resposta à máquina burocrática.”</i></p> <p><i>“Por vezes, tendo em conta os contextos grupais torna-se difícil a aplicação consagrada nesta diretiva. Não nos podemos esquecer que o contexto escolar em que a escola se encontra envolvido, dita em muito a postura de alguns alunos, como tal, estas estratégias necessitam de ser ajustadas e repensadas mediante a turma. Obviamente, numas será mais fácil do que noutras, da mesma forma que determinados alunos usufruirão e analisarão a hipóteses de ter mais apoios como algo extremamente útil, outros nem tanto. Esta relutância, a meu ver, acaba por prejudicar o sucesso de algumas medidas e, como tal, dificulta a tarefa.</i></p> <p><i>Para além de que todas as estratégias que passam pelo contexto educativo, o que por vezes, devido algum descomprometimento parental, inviabiliza o sucesso. Há pessoas muito resistentes à mudança.”</i></p> <p><i>“Excesso de burocracia.”</i></p> <p><i>“Não evidenciei novas dinâmicas, em virtude de ser professor contratado tendo sido colocado neste ano letivo agrupamento.”</i></p> <p><i>“Grande parte dos docentes desconhece/ não sabe responder à parte das questões que se prendem com a AA, fruto, em grande parte, da falta de comunicação entre as várias estruturas do Agrupamento.</i></p>	<p>A3</p> <p>A4</p> <p>A5</p> <p>A6</p> <p>A1</p> <p>A2</p> <p>A3</p> <p>A4</p> <p>A5</p> <p>A6</p> <p>A7</p> <p>A8</p> <p>A1</p>
--	---	---

<p>Enquanto diretor/coordenador/professor de que modo integra as informações e reflexões emanadas pela Equipa de autoavaliação da escola?</p>	<p><i>Ignoram a sua monitorização.”</i></p> <p><i>“São tidas em conta na tomada de decisão.”</i></p> <p><i>“No geral, as informações e reflexões emanadas pela Equipa de Autoavaliação são bem recebidas, pois os docentes tentam segui-las, apesar de existir sempre docentes mais renitentes na aplicação das estratégias definidas pelo PAM.”</i></p> <p><i>“Foi elaborado um amplo documento sobre as várias escolas do agrupamento. Foi feita uma análise sobre a escola/departamento.”</i></p> <p><i>“As informações são bem assimiladas, no sentido que os docentes contribuem com ações concretas para que essa melhoria se concretize na prática”.</i></p> <p><i>“Vão-se ajustando as metodologias, e acima de tudo existe uma troca de ideias de forma a potenciar as reflexões e a verificar a aplicabilidade das mesmas.”</i></p> <p><i>“Nas reuniões são debatidas as diretrizes que vêm do pedagógico e estabelecidos caminhos comuns a seguir.”</i></p> <p><i>“Tenho uma visão não global da escola”.</i></p> <p><i>“De momento, desconheço as informações e reflexões emanadas pela equipa de autoavaliação da Escola.”</i></p>	<p>A2</p> <p>A3</p> <p>A4</p> <p>A5</p> <p>A6</p> <p>A7</p> <p>A8</p> <p>A1</p>
<p>Que balanço faz do trabalho que está a ser realizado pela equipa de Autoavaliação e que expectativas e/ou preocupações tem?</p>	<p><i>“Muito bom, é uma equipa com experiência na autoavaliação e com elementos que se articulam muito bem em termos de trabalho colaborativo.”</i></p> <p><i>“Penso que o trabalho realizado pela EAA, tem sido muito bom, como comprovam os vários relatórios do PAM, muito embora, haja sempre algo a melhorar na organização escolar e nas práticas profissionais, em suma, na prestação do serviço educativo.”</i></p> <p><i>“Um balanço positivo porque se notam melhorias em algumas áreas referenciadas, contudo noutras nem tanto, pelo que se percebe haver ainda um caminho a percorrer.”</i></p> <p><i>“O trabalho que a equipa de Autoavaliação desenvolveu e continua a desenvolver no Agrupamento é bastante positivo. Uma das preocupações da Equipa é a sensibilização da comunidade escolar para que haja um trabalho de melhoria, como tal, todos têm que participar e especificamente, responder aos inquéritos (docentes/pessoal não docente/ alunos/ E. de Educação) emanados pela equipa.”</i></p> <p><i>“Não temos balanço neste ano letivo, no entanto, devido às contínuas adequações nos procedimentos prevejo que os objetivos que nos propomos alcançar, sejam conseguidos.”</i></p> <p><i>“Evidência se pouco as alterações conseguidas.”</i></p> <p><i>“Não tenho perceção.”</i></p> <p><i>“De momento, desconheço o trabalho que está a ser realizado pela equipa de autoavaliação.”</i></p>	<p>A2</p> <p>A3</p> <p>A4</p> <p>A5</p> <p>A6</p> <p>A7</p> <p>A8</p>

Anexo18 - Quadro sintetizador das respostas das entrevistas no que diz respeito ao Domínio 3

Domínio: Plano de Ação de Melhoria (PAM)			
Questão:	Resposta	Código:	
De que modo(s) é elaborado o PAM/ e este interfere na dinâmica dos docentes?	“Pela equipa de AA em articulação com o Diretor.”	A1	
	“Para elaborar o PAM atual, a equipa recorreu ao Relatório da Autoavaliação CAF Educação 2017/2018, baseando-se assim, em evidências e dados provenientes da própria organização escolar. Assim, a partir da realidade do Agrupamento, articula as suas ações/estratégias com o Projeto Educativo, o Relatório de Avaliação Externa da IGEC 2016/2017, o Plano de Ação Estratégica, no âmbito do Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar e a avaliação final do PAM do ano letivo anterior, assim como as reflexões do Observatório Pedagógico.”	A2	
	“Obriga a um trabalho mais colaborativo assim como a troca de experiências.”	A3	
	“Não interfere.”	A4	
	“ A partir do momento que o objetivo é a melhoria, seja de resultados, de tudo, a verdade é que altera a dinâmica, pois ainda que todos visem o sucesso educativo e todos se rejam pelas orientações emanadas, é um facto que estas orientações uniformizam critérios que tem como objetivo final a melhoria do Agrupamento e o alcançar de objetivos mais eficaz e rapidamente.”	A5	
	“Leva a um compromisso nos docentes.”	A6	
	“Vai criar algumas adaptações de trabalho e de objetivos.”	A7	
	“O último PAM não teve impacto na dinâmica dos docentes”.	A8	
	“Relatório da Avaliação externa da IGEC.”	A1	
	“Os documentos utilizados são os que foram referidos anteriormente – Relatório da Autoavaliação CAF Educação 2017/2018; o Projeto Educativo do Agrupamento; o Relatório de Avaliação Externa da IGEC 2016/2017; o Plano de Ação Estratégica, no âmbito do Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar; a avaliação final do PAM do ano letivo anterior e as reflexões do Observatório Pedagógico aplicado no ano anterior.”	A2	
	Sobre que documentos se debruçaram para estabelecer orientações para a criação do PAM com os seus quatro domínios?	“Vai sendo feito um acerto anual dos critérios de avaliação. Implementação de testes comuns e supervisão pedagógica com a elaboração dos respetivos de apoio.”	A3
		“A equipa de autoavaliação estabeleceu uma calendarização do projeto de autoavaliação, assim como as tarefas, os responsáveis e o período de realização de cada fase do projeto.”	A4
		“Registo de pontos fortes e pontos de fragilidades., documentos comuns de avaliação com articulações entre anos e por disciplinas, criação de materiais de apoio a uma metodologia de maior eficácia no que concerne a indisciplina e insucesso escolar.”	A5
		“Grelhas de avaliação comum, testes comuns de avaliação, plano anual de atividades, entre outros.”	A6
		A1	

	<p><i>“Reunião geral de docentes, Conselho geral, Página institucional do agrupamento.”</i></p>	A2
Quais foram os meios de disseminação e discussão do PAM?	<p><i>“A divulgação do PAM é feita através da EAA e da Direção a todos os elementos da comunidade educativa. Para esse efeito são utilizados o Email institucional, o Drive, a plataforma Moodle e a página web do Agrupamento e são realizadas oportunamente reuniões gerais.”</i></p>	A3 A4
	<p><i>“Reuniões de grupo e reuniões de nível.”</i></p> <p><i>“Email- institucional; Página Web; reuniões; Conselho Pedagógico.”</i></p> <p><i>“Reuniões de departamento e de grupo disciplinar.”</i></p>	A5; A6
	<p><i>“Questionários online dirigidos a todos os elementos da comunidade educativa.”</i></p>	A1
	<p><i>“Normalmente, para monitorizar a implementação do PAM, os elementos da equipa recorrem a uma grelha de monitorização criada para o efeito, aos relatórios semestrais de Departamento/Subdepartamento, às atas de Conselho Pedagógico, de Conselho de Turma e da Equipa Multidisciplinar e às Pautas de final de semestre.”</i></p>	A2
	<p><i>“Balanço realizado nas reuniões de departamento, quer da estatística de resultados, plano anual de atividade e novas implementações.”</i></p>	A3
Que mecanismos são utilizados para monitorizar a implementação do PAM?	<p><i>“Por exemplo, nas Turmas Fénix- Nas quais os professores trabalham em parceria, “desarrumando e arrumando” os grupos turmas, adequando as estratégias e os tempos de aprendizagem às reais necessidades dos alunos. A monitorização é feita através dos resultados escolares da avaliação interna e externa; registo da progressão dos alunos em cada domínio de aprendizagem relativos aos diagnósticos que vão sendo realizados em cada período letivo, nas grelhas de avaliação, relatórios trimestrais de atividades.”</i></p>	A4
	<p><i>“Balanços realizados nas reuniões de departamento.</i></p>	A5
	<p><i>“Questionário da equipa de autoavaliação e estatísticas de resultados.”</i></p>	A6
	<p><i>“Sim, porque fazem parte de equipas que as colocam em prática, ou enquanto docentes têm diretrizes do Conselho Pedagógico para as colocar em prática.”</i></p>	A1
	<p><i>“Sim, todos os docentes são envolvidos na implementação do PAM, apesar de não fazerem parte da equipa, pois desenvolvem as estratégias em que se encontram naturalmente envolvidos. No PAM 2017-18, por exemplo, para se continuar a melhorar o processo de ensino/ aprendizagem foi dada continuidade à implementação do projeto de supervisão colaborativa, a qual foi realizada por 80% dos docentes, que responderam posteriormente a um questionário sobre o mesmo.”</i></p>	A2
	<p><i>“Sim quando dão as suas sugestões e colocam em práticas as diretrizes que vêm do pedagógico propostas pela equipa de AA.”</i></p>	A3
	<p><i>“ Sim.”</i></p>	A4
	<p><i>“É através deles que se percebe as suas preocupações e viabilidade de</i></p>	A5

<p>Os professores, não pertencentes à Equipa de AA, são envolvidos na implementação do PAM? Se sim, de que forma(s)? Se não, porquê?</p> <p>Foram elencadas no PAM 4 ações de melhoria (1- “Melhorar a articulação vertical dos currículos”; 2. “Continuar a melhorar os processos de</p>	<p><i>determinadas medidas, daí que eles são o eixo fundamental para uma aplicabilidade eficaz do plano. Lembremo-nos que o Agrupamento funciona como um todo, logo, não existe essa discrepância, todos são envolvidos, pese, muito embora uns estejam mais envolvidos do que outros, mas são todos fundamentais.”</i></p> <p><i>“Sim quando em departamento dão o seu contributo para a melhoria de algum ponto em discussão.”</i></p> <p><i>“Não verifico.”</i></p> <p><i>“Não tenho informação acerca deste assunto”</i></p> <p><i>“Sim, como já referido, as decisões tomadas são sempre em articulação com as propostas da equipa de AA.”</i></p> <p><i>“ Estas ações de melhoria foram selecionadas por mim e pelos outros membros da equipa, depois da IGEC ter entregado o seu relatório de avaliação em 2016-1017 ao Agrupamento que apontava para estas ações de melhoria, como áreas a privilegiar. Por isso, foi relativamente fácil selecionar essas ações, o mais difícil foi selecionar estratégias para as desenvolver/ concretizar e definir as metas a atingir.</i></p> <p><i>Concretizada esta fase, foi relativamente fácil passar-se à implementação das estratégias/ atividades porque os docentes compreenderam que era necessário melhorar esses parâmetros.”</i></p> <p><i>“Aferiu-se estratégias para cada uma das ações de melhoria. Como dificuldade saliento a falta de recursos humanos docentes e não docentes e ainda materiais, nomeadamente no domínio da informática.”</i></p> <p><i>“Em relação aos pontos 1 e 2 e no âmbito do Decreto – Lei nº 55/2018, flexibilidade na gestão curricular, com vista à criação de currículos diferenciados do currículo comum, de forma a dar resposta a situações educativas mais complexas. O grupo de E. Especial contribuiu com modelos/ adaptações curriculares significativas e não significativas ao currículo comum com vista ao sucesso de alunos com medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão. Relativamente aos pontos 3 e 4, o departamento de Expressões desenvolve estratégias com o objetivo de envolver as famílias no processo educativo, perspetivando um trabalho mais colaborativo com as famílias, conducente a uma melhoria do desempenho escolar e dos comportamentos dos alunos; de forma a promover o envolvimento e a participação parental no percurso escolar dos seus educandos para a valorização da aquisição de competências escolares.</i></p> <p><i>As principais dificuldades sentidas são: Falta de envolvimento dos pais no percurso escolar dos educandos; Problemas de assiduidade dos alunos; Desmotivação dos alunos face às aprendizagens.”</i></p> <p><i>“Estruturamos a nossa pedagogia e critérios do departamento no Agrupamento no sentido de reforçar as quatro ações de melhoria, quer direta, quer indiretamente. Como tal, contribuímos para toda esta</i></p>	<p>A6</p> <p>A7</p> <p>A8</p> <p>A1</p> <p>A2</p> <p>A3</p> <p>A4</p>
---	---	---

<p>ensino/aprendizagem”;</p> <p>3- “Continuar a melhorar as estruturas de apoio aos problemas de indisciplina e reforçar as medidas preventivas de segurança”;</p> <p>4- “Continuar a melhorar os resultados escolares”). Neste sentido, enquanto docente de que forma(s) contribui para a implementação dessas ações de melhoria? Quais as principais dificuldades que sentiram na implementação dessas ações?</p>	<p><i>melhoria, trabalha-se no reforço de conteúdos, na estruturação de avaliação com uma valorização dos valores e atitudes, pois afinal, estamos a criar cidadãos! Introduzir novas metodologias, novas ferramentas para potenciar a aprendizagem de maneira a falar a mesma linguagem desta nova geração. Criam-se projetos que apelem à colaboração de entidades externas ao Agrupamento, de maneira a unir todo o contexto educativo. Promovem-se os Dias das Línguas; Cafés com convidados para dar a conhecer projetos; fazem-se workshops para trazer a Comunidade para o Agrupamento etc..</i></p> <p><i>No entanto, é fundamental compreender que muitas das soluções passam por apresentar um grupo docente fixo e não preenchido apenas com professores contratados que acabam por colmatar falhas temporárias e, apesar de apresentarem uma mais valia extremamente enriquecedora, não passam de elementos pontuais e não permanentes e que inviabilizam a continuidade de projetos. É relevante abordar a falta de mais auxiliares, pois eles são fundamentais para que o dia a dia decorra com normalidade e possamos usufruir de todos os espaços que a escola tem para oferecer.”</i></p> <p><i>“Através das reuniões de departamento através das mesmas tenta-se monitorizar o trabalho realizado e o cumprimento das diretrizes emanadas pela direção ou pela equipa de AA.”</i></p> <p><i>“Não verifico na prática as ações de melhoria, em virtude de não estar a par delas, por estar cá há pouco tempo (em substituição), não deparei ainda com essa realidade.”</i></p> <p><i>“1º- Participo em reuniões de articulação vertical de currículo;2º- Atualizo-me, no sentido de aplicar novas ferramentas didáticas nas aulas.; 3º- Coordeno a equipa Disciplinar do Agrupamento, trabalhando em articulação com o Gabinete de Apoio ao Aluno. e 4 º- Diversifico estratégias com vista a continuar a melhorar os resultados escolares. Participo na elaboração de critérios específicos de avaliação, tendo em conta a realidade do Agrupamento onde trabalho.”</i></p>	<p>A5</p> <p>A6</p> <p>A7</p> <p>A8</p>
---	---	---

Anexo19 - Finalização entrevistas

Finalização da entrevista.		
Questão	Resposta	Código:
Deseja acrescentar algo?	<p>“Não.”</p> <p>“Para terminar, gostaria de dizer que a equipa que trabalha comigo e muito empenhada e demonstra uma total disponibilidade</p> <p>“De um modo geral, os docentes consideram o procedimento da AEE positivo, uma vez que contribui para a melhoria de diferentes do ensino. Leva consciencialização dos diferentes atores do seu papel na escola.”</p> <p>“Não.”</p> <p>“Pelo facto de ser professor contrato leva a que não esteja familiarizado e motivado para este tipo de questões.”</p>	<p>A1</p> <p>A2</p> <p>A3</p> <p>A4; A5; A6</p> <p>A7</p> <p>A8</p>