

**M**

MESTRADO

ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

# Efetividade do funcionamento e consecução do plano de melhoria de uma escola.

## Avaliação interna - Um estudo de caso.

Paulo Joel Fontes Ribeiro

12/2024



Politécnico do Porto

Escola Superior de Educação

Paulo Joel Fontes Ribeiro

**Efetividade do funcionamento e consecução do plano de  
melhoria de uma escola. Avaliação interna –  
Um estudo de caso.**

Relatório de Projeto

**Mestrado em Administração Das Organizações Educativas**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Paula Romão

Porto, dezembro de 2024

Politécnico do Porto

Escola Superior de Educação

Paulo Joel Fontes Ribeiro

**Efetividade do funcionamento e consecução do plano de  
melhoria de uma escola. Avaliação interna –  
Um estudo de caso.**

Relatório de Projeto

**Mestrado em Administração Das Organizações Educativas**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Paula Romão

Porto, dezembro de 2024



## AGRADECIMENTOS

Concluir um projeto de mestrado aos 60 anos de idade implica uma jornada penosa, em grande medida de alteração de hábitos, rotinas, expectativas e vivências, difícil de levar a bom porto sem o apoio de uma rede de pessoas e instituições a quem quero deixar aqui os meus sinceros agradecimentos.

à Prof. Dra. M.<sup>a</sup> José Araújo e ao Dr. Jorge Paiva, que me “puseram na cabeça” esta ideia mirabolante de fazer este mestrado, tendo em conta o “Know how” acumulado pelos anos de experiência nos vários cargos da direção do Agrupamento de Escolas de Valbom.

à Prof. Dra. Paula Romão, que ao longo deste caminhar me apoiou, incentivou e orientou com dedicação e por vezes com um “agulhão” num percurso que se foi revelando muito mais difícil do que o antecipado

ao Sr. Diretor que autorizou e aceitou ser “escrutinado” pela presente dissertação

aos colegas da escola estudada que tornaram este estudo possível em especial à respetiva equipa de avaliação interna a todos quantos que com o seu apoio me ajudaram a concluir este trabalho

à minha mulher Marta e filhos, pelo carinho, pelo estímulo, pela leitura atenta e doses de paciência que tiveram para comigo.

## RESUMO ANALÍTICO

Este estudo, na área da avaliação interna da escola, tem como ponto principal conhecer a percepção que o pessoal docente de uma escola do 3.º ciclo do ensino básico com ensino secundário do concelho de Vila Nova de Gaia tem sobre a efetividade do funcionamento e consecução do plano de melhoria da sua escola.

Utilizou-se uma metodologia quantitativa tendo por base a análise estatística dos resultados obtidos na aplicação dos inquéritos por questionários. Os resultados obtidos, com uma média de respostas positivas na casa dos 78,3% apontam para a valorização do processo de avaliação interna por parte de quem nele intervém. Apontam, igualmente, para um desconhecimento do processo por parte um número significativo, 17,9% de docentes, percentagem que está diretamente relacionada com um grande grupo de docentes que se encontram a lecionar neste estabelecimento há menos de 10 anos, 69,1%. Na situação oposta, podemos verificar que apenas 10,3% dos docentes se manifestaram em oposição às questões elencadas nos inquéritos, e como referência extrema, temos as posições mínimas de 1% de oposição em duas das afirmações apresentadas a escrutínio.

A literatura consultada, atesta a importância, a utilidade e a premência que devem ser alocadas aos processos de avaliação das escolas, sendo referido pela totalidade dos autores consultados, que o processo de autoavaliação é importante e útil para os planos de melhoria das escolas contribuindo, para o desenvolvimento organizacional e profissional e para a melhoria das práticas de ensino e de aprendizagem. Verificamos na consulta bibliográfica, no entanto, que o processo de avaliação interna é algo vago e que não recolhe grande consenso na sua implementação.

Palavras-chave: AUTOAVALIAÇÃO DA ESCOLA; AVALIAÇÃO INTERNA DA ESCOLA; PERCEÇÃO; EFETIVIDADE.



## ABSTRACT

This study, in internal school evaluation, has as its main objective to understand the perception that the teaching staff of a school offering the 3rd cycle of basic education with secondary education in the municipality of Vila Nova de Gaia have, regarding the effectiveness of the operation and achievement of the improvement plan for your school.

A quantitative methodology was used based on the statistical analysis on the results obtained from the application of a questionnaire survey. The results obtained, with an average of positive responses of around 78.3%, point to the appreciation of the internal evaluation process by those involved in it. They also point to a significant number of teachers being unaware of the process, 17.9%, a percentage that is directly related to a large group of teachers who have been teaching in this establishment for less than 10 years, 69.1%. At the opposite situation, we can see that only 10.3% of teachers expressed opposition to the issues listed in the inquiry, and as an extreme reference, we have a minimum response of 1% of opposition in two of the statements presented for scrutiny.

The literature consulted attests to the importance, usefulness and urgency that must be allocated to school evaluation processes, with all the authors consulted mentioning that the self-evaluation process is important and useful for school improvement plans, contributing, for organizational and professional development and for improving teaching and learning practices. We found in the bibliographical consultation, however, that the internal evaluation process is somewhat vague and does not achieve great consensus in its implementation.

**Keywords:** SCHOOL SELF-EVALUATION; INTERNAL EVALUATION OF THE SCHOOL; PERCEPTION; EFFECTIVENESS.

## LISTA DE TABELAS/ILUSTRAÇÕES/SIGLAS

### Tabelas:

Tabela 1 – quadro resumo dos conceitos

Tabela 2 – quadro comparativo entre autoavaliação e avaliação interna

Tabela 3 – quadro comparação entre a avaliação interna e externa

Tabela 4 – Análise SWOT referente à caracterização dos respondentes ao IQ

Tabela 5 – Análise SWOT referente à perceção da forma de constituição da equipa de avaliação interna

Tabela 6 – Análise SWOT referente à identificação das dificuldades na consecução do processo de avaliação interna

Tabela 7 – Análise SWOT referente à avaliação da efetividade da avaliação interna

Tabela 8 – Análise SWOT referente à identificação do grau de interação da avaliação interna na tomada de decisões

### Figuras:

Figura 1 – % total de respostas

Figura 2 – % de respostas por género

Figura 3 – % de respostas do género feminino

Figura 4 – % de respostas do género masculino

Figura 5 – % de respostas por faixas etárias

Figura 6 – % de respostas por categoria de vínculo

Figura 7 – % de respostas por tempo total de serviço docente

Figura 8 – % de resposta por tempo de ligação à escola de referência

Figura 9 – % de respostas de acordo com as habilitações literárias

Figura 10 – número de respostas por grupo de recrutamento

Figura 11 – O processo de avaliação interna da escola é muito importante

Figura 12 – Conheço o Projeto Educativo da escola

Figura 13 – Conheço o processo de avaliação interna da escola

Figura 14 – Conheço a equipa de avaliação interna da escola

Figura 15 – Conheço o processo de constituição da equipa de avaliação interna da escola.

Figura 16 – Conheço o trabalho desenvolvido pela equipa de avaliação interna da escola

Figura 17 – Conheço os resultados da avaliação interna da escola e o seu relatório

Figura 18 – O relatório de autoavaliação da escola é o ponto de partida para a sua avaliação interna

Figura 19 – O modelo de avaliação externa das escolas é o ponto de partida para a avaliação interna da escola

Figura 20 – A avaliação interna está ao serviço da avaliação externa.

Figura 21 – Conheço o impacto dos resultados da avaliação interna na escola

Figura 22 – Os resultados da avaliação interna da escola, e o seu relatório, são objeto de reflexão por parte do meu grupo disciplinar

Figura 23 – Os resultados da avaliação interna da escola, são importantes para o sucesso educativo dos alunos

Figura 24 – A escola utiliza os resultados da autoavaliação no processo de avaliação interna da escola

Figura 25 – A escola alinha as suas práticas pedagógicas com os resultados da avaliação interna da escola

Figura 26 – A escola alinha as suas práticas organizacionais/administrativas com os resultados da avaliação interna da escola

Figura 27 – A escola alinha a oferta dos serviços disponíveis com os resultados da avaliação interna da escola

Figura 28 – A escola alinha a qualidade dos serviços disponíveis com os resultados da avaliação interna da escola

Figura 29 – Processo de construção da autoavaliação

Siglas – ordenadas pela sequência que são mencionadas neste trabalho

IGEC – Inspeção-Geral de Educação e Ciência

EAI – Equipa de Avaliação Interna

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico





# Índice

INTRODUÇÃO.....	4
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO-LEGAL.....	9
1.1 A Escola Como Organização .....	10
1.1.1 Estrutura organizacional.....	11
1.1.2 Finalidade e objetivos.....	11
1.1.3 Planeamento e gestão.....	11
1.1.4 Cultura organizacional .....	12
1.1.5 Comunicação e participação.....	12
1.1.6 Processos de avaliação.....	13
1.1.7 Inovação e adaptação .....	13
1.1.8 Relação com o meio externo.....	13
1.2 Enquadramento Legal.....	14
1.3 Enquadramento Conceptual .....	15
1.3.1 Plano de melhoria das escolas .....	16
1.3.2 Autoavaliação das escolas em Portugal.....	18
1.3.3 Avaliação Internas das escolas em Portugal.....	24
1.3.4 A avaliação externa das escolas portuguesas - Uma perspetiva histórica.....	31
1.4 Análise Comparativa Entre a Autoavaliação e Avaliação Interna nas Escolas em Portugal.....	34
1.4.1 Origens e Primeiros Passos.....	34
1.5 Análise Comparativa Entre a Avaliação Interna e Externa.....	40
2 OPÇÕES METODOLÓGICAS DA INVESTIGAÇÃO.....	47
2.1 Formulação do Problema.....	47
2.2 Pertinência do Problema.....	47
2.3 Razões e Objetivos Específicos do Estudo.....	48
2.4 Desenho da Investigação;.....	48
2.5 Técnicas de recolha e tratamento de dados.....	49
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
3.1 Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados.....	50
3.2 Caracterização da Escola .....	51
3.3 População.....	52
3.4 Métodos de Análise dos Dados.....	52
3.5 Procedimentos Éticos.....	52

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	52
4.1	Caracterização dos Participantes.....	53
4.2	Percepção Sobre a Avaliação Interna - "Processo de Constituição da Equipa de Avaliação Interna" .....	58
4.3	Percepção Sobre a Avaliação Interna - "Dificuldades na Implementação do Processo de Avaliação Interna".....	61
4.4	Percepção Sobre a Avaliação Interna - "Efetividade da Aplicação e Consecução do Plano de Melhoria" .....	65
4.5	Percepção Sobre a Avaliação Interna - "Grau de Interação da Avaliação Interna na Tomada de Decisões da Comunidade Escolar".....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	71
6	PLANO DE AÇÃO.....	73
6.1	ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO .....	75
6.1.1	Definição de Objetivos e Alcance .....	79
6.1.2	Formação da Equipa de Trabalho.....	80
6.1.3	Planeamento da Metodologia e Instrumentos de Avaliação.....	80
6.1.4	Cronograma de Implementação .....	80
6.1.5	Formação e Sensibilização dos Envolvidos .....	80
6.1.6	Implementação da Avaliação.....	81
6.1.7	Análise e Interpretação dos Resultados.....	81
6.1.8	Divulgação dos Resultados e Elaboração do Plano de Ação.....	81
6.1.9	Monitorização e Avaliação Contínua.....	81
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	83
	APÊNDICES.....	88



# INTRODUÇÃO

O processo de avaliação interna nas escolas portuguesas, enquadrado pela Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro que é o culminar de um longo caminho legislativo que se iniciou nos anos 90 do século XX, desempenha um papel fundamental no sistema educativo, visando não apenas a melhoria contínua do ensino e da aprendizagem, mas também o desenvolvimento global da instituição escolar. Este processo é orientado por princípios de transparência, rigor e participação democrática, envolvendo todos os membros da comunidade educativa, desde os professores e alunos, pessoal não docente, técnicos superiores até aos pais e encarregados de educação e, nestes últimos tempos, com a implementação do processo de transferência de competências, as autarquias locais.

Para um melhor enquadramento desta temática, convém identificar as três áreas que se encontram subjacentes a todo o processo de avaliação das instituições de ensino público em Portugal, a Autoavaliação, a Avaliação Interna e a Avaliação Externa. Desta forma, é de todo fundamental, diferenciar conceptualmente, nas suas diferentes componentes (conceito; foco; carácter; agentes; periodicidade e resultados).

Deste modo, podemos caracterizar, a autoavaliação como um processo interno, contínuo e autorreflexivo, realizado pela própria comunidade educativa (direção, professores, alunos, pais/encarregados de educação), com o objetivo de analisar o funcionamento da escola e identificar áreas de sucesso e de melhoria; Já no que se refere ao foco deste tipo de avaliação ele deverá sempre ter como meta um aprimoramento da qualidade educativa e da gestão escolar, através da análise crítica das práticas e resultados da escola; No que diz respeito ao seu carácter, este é sempre subjetivo e qualitativo, com ênfase na interpretação e na reflexão sobre os dados recolhidos; No que toca aos agentes envolvidos, deverá incluir toda a comunidade educativa da escola, assumindo, cada grupo desta comunidade, um papel ativo e participativo; Em respeito à sua periodicidade, esta não é obrigatoriamente definida, podendo ser cíclica ou contínua, de acordo com as necessidades da escola; Finalmente ao nível dos resultados, eles são internos e utilizados para a tomada de decisão e implementação de medidas de melhoria contínua.

Seguidamente, podemos caracterizar a avaliação interna como um processo obrigatório, com periodicidade definida (normalmente trienal), realizado por uma equipa de avaliadores

externos e internos à escola, com o objetivo de avaliar o cumprimento do Plano Estratégico da Escola e a qualidade do ensino e da aprendizagem.

A avaliação interna abrange uma variedade de áreas e dimensões, que vão desde os resultados académicos e recursos pedagógicos até à gestão escolar e ao clima organizacional. Por meio de instrumentos diversificados, como questionários, entrevistas e análise de resultados académicos, as escolas recolhem dados relevantes para identificar pontos fortes e áreas de melhoria.

De acordo com a legislação já mencionada, Lei n.º 31/2002 (2002), com os princípios e objetivos para a avaliação externa das escolas, mais concretamente com o 3.º ciclo de avaliação externa das escolas, “podemos elencar como um dos objetivos primordiais da avaliação interna deverá passar pela promoção da autonomia e responsabilidade das escolas, capacitando-as a definir metas e estratégias de intervenção adaptadas às suas necessidades específicas. Além disso, este processo contribui para a prestação de contas perante a tutela e para a criação de uma cultura de aprendizagem colaborativa, onde o diálogo e a reflexão são valorizados (IGEC, 2019).”

Através da avaliação interna, as escolas portuguesas não apenas monitoram o seu desempenho, mas também fomentam uma cultura de excelência e inovação, alinhada com os princípios e objetivos delineados pelo sistema educativo nacional. Este compromisso com a avaliação contínua reflete-se na busca constante pela qualidade e equidade no ensino, preparando os alunos para os desafios de um mundo em constante evolução.

A avaliação de escolas, quer a avaliação externa, quer a autoavaliação, apresenta-se como um aspeto desta estratégia política que por hipótese permitiria o alcance dos objetivos centrados na eficácia do investimento público em educação (Murillo, 2008; Roman 2011). Se consideramos que avaliação educativa é um direito humano (Murillo e Román, 2008), isto tem como consequência que a autoavaliação seja vista como um instrumento fundamental de mudança e melhoria das escolas (Castro & Alves, 2013, p. 122).

A avaliação interna das instituições de ensino em Portugal é tida como pedra angular dos processos internos de regulação e balanço das atividades dessas organizações. Assim é, no nosso entender, crítico analisar e verificar até que ponto estes processos são tidos como mais valias na tomada de decisões das respetivas estruturas diretivas.

Este processo é conduzido por uma equipa multidisciplinar, muitas vezes designada como Equipa de Avaliação Interna (EAI), que reúne professores, pessoal não docente e representantes dos pais e alunos.

“A tradição de gestão centralizada do sistema educativo português está na base de uma cultura de obediência e de avaliação da conformidade dos procedimentos da escola com regras e diretivas estabelecidas pela administração central ou pelos seus serviços desconcentrados e explica, não apenas a dificuldade de consolidação de um sistema de avaliação mais consentâneo com a maior autonomia das escolas, mas também a dificuldade de desenvolver uma cultura de avaliação levada a cabo pelos agentes educativos e baseada na conformidade aos objetivos e finalidades da ação (Alves et al., 2014).”

O atual sistema de avaliação externa indica uma interpretação integrada e contextualizada dos resultados e prevê a autoavaliação da escola como base da avaliação externa conduzida pela Inspeção-Geral de Educação e Ciência (IGEC).

Como coordenador da equipa de autoavaliação e avaliação interna da escola a que pertenço e enquanto subdiretor e diretor interino do Agrupamento onde estive colocado, tenho notado que existe um hábito frequente no “arquivamento” e no menorejar da importância dos relatórios emanados pelas equipas de avaliação interna nos movimentos de regulação e processos de melhoria das respetivas Instituições.

Neste contexto, considera-se que um processo tão importante como a autoavaliação e consequente avaliação interna dos Agrupamentos de Escolas/Escolas não agrupadas, tem sido subalternizado e relegado para um segundo e por vezes até terceiro plano no role de importâncias definidas por estas instituições, numa ótica de um “cumprimento de calendário” em detrimento de imprimir a importância crítica que estes processos deveriam ter.

Desta forma, encaro como muito pertinente e urgente fazer uma análise, reflexão e avaliação destes processos e de que forma estes influenciam e configuram os processos decisórios das instituições de ensino não superior em Portugal.

Contexto do estudo.

Para a conceptualização e reflexão deste problema foi realizado um processo de pesquisa numa Escola, do concelho de Vila Nova de Gaia, na qual será abordada a respetiva equipa de autoavaliação e avaliação interna, assim como de todo o corpo docente.

O presente estudo encontra-se dividido em duas partes:

A primeira parte deste trabalho corresponde ao enquadramento teórico sobre o processo de avaliação da escola abordada, procurando-se identificar conceitos e procedimentos determinantes para a análise dos dados recolhidos tendo em conta os objetivos delineados e posterior discussão, com base numa revisão atenta e alicerçada da bibliografia.

O estudo a levar a efeito pretende, como referido anteriormente, ser um momento de reflexão e análise dos processos de autoavaliação e avaliação interna da escola e como estes se manifestam como relevantes na práxis dessa instituição.

Assim, para além de se associar a avaliação ao desfecho da ambicionada autonomia das escolas e descentralização, interroga-se sobre a importância dessa mesma avaliação e respetivo impacto na análise da qualidade dos estabelecimentos escolares.

Tendo em conta as realidades das escolas no que diz respeito à existência de uma cultura de avaliação (ou falta dela?), procurou-se recolher evidências que se possam assumir como constrangedores ou facilitadores da implementação do processo de avaliação interna.

Na segunda parte do trabalho, designada de Estudo empírico, é apresentada a metodologia de investigação, explicitando-se a justificação da escolha do estudo de caso.

No que diz respeito à recolha de dados, foi utilizado o instrumento de inquérito por questionário, que depois de analisados os resultados, estes foram compaginados de acordo com o quadro teórico apresentado, verificando se existe uma convergência ou divergência entre ambos, procurando dar resposta às questões do problema formulado, seguindo-se as considerações finais.

Desta forma, o problema que nos propomos abordar é o seguinte: Efetividade do funcionamento e consecução do plano de melhoria de uma escola. Avaliação interna – um estudo de caso.

## **PARTE I – Enquadramento teórico-Legal**

A pressão institucional para a adoção de modelos, dispositivos ou simples práticas de autoavaliação tem sido uma constante desde o início do século XXI, seja na lógica de prestação de contas, seja na lógica de compreensão e melhoria dos processos e resultados educativos...

Alves et al (2014)

# 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-LEGAL

A avaliação das escolas em Portugal constitui um elemento essencial para a promoção da qualidade do ensino e da aprendizagem, alinhando-se com o compromisso de assegurar um sistema educativo inclusivo, eficaz e equitativo. Este processo, sustentado por um quadro normativo e princípios teóricos, é fundamental para monitorizar o desempenho escolar e propor medidas de melhoria contínua.

Do ponto de vista legal, a avaliação das escolas encontra a sua base no Decreto-Lei n.º 31/2002, de 20 de fevereiro, que regula o Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior. Este diploma estabelece os objetivos, a organização e os instrumentos de avaliação das escolas públicas e privadas. Posteriormente, o Despacho Normativo n.º 28/2017, de 13 de junho, clarificou procedimentos e reforçou a importância de instrumentos integrados de avaliação, promovendo uma abordagem mais participativa.

A Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) assume um papel central, sendo o organismo responsável por assegurar a avaliação externa das escolas, de acordo com o disposto no Decreto-Lei n.º 276/2009, de 2 de outubro. Esta avaliação é complementada por processos de autoavaliação, regulados pelo Despacho Normativo n.º 24/2018, que enfatizam a reflexão interna como ferramenta estratégica para a melhoria do desempenho.

Em termos teóricos, a avaliação das escolas é orientada por conceitos-chave, como a *accountability*<sup>1</sup> educacional, que sublinha a responsabilidade das instituições em prestar contas à comunidade educativa, e a gestão escolar baseada em resultados, que valoriza a análise de indicadores de desempenho para informar decisões pedagógicas e administrativas.

Os indicadores de qualidade e de equidade, definidos no Quadro de Referência para a Avaliação das Escolas, são outro pilar teórico e legal. Estes indicadores analisam dimensões como o sucesso escolar, a inclusão, a satisfação da comunidade educativa e a gestão de recursos. A abordagem participativa e inclusiva é enfatizada, promovendo o envolvimento de professores, alunos, pais e outros atores na definição de metas e estratégias.

Por fim, o enquadramento legal reforça a ligação entre a avaliação das escolas e as políticas educativas nacionais e europeias, nomeadamente os objetivos do Plano Nacional de Educação para 2030. Desta forma, a avaliação não é apenas um mecanismo de controlo, mas

---

<sup>1</sup> *Accountability* refere-se à responsabilidade de uma pessoa, organização ou entidade de prestar contas pelas suas ações, decisões e consequências associadas. Implica a obrigação de responder por comportamentos ou resultados, muitas vezes perante uma autoridade, público ou partes interessadas, e de aceitar as consequências, sejam elas positivas ou negativas.

também uma oportunidade para fomentar inovação, equidade e excelência no sistema educativo português.

Segundo Azevedo,

A pressão no sentido da avaliação dos serviços públicos e, em especial, das escolas, tem origens muito diversas e lógicas diferentes, quando não contraditórias. Por isso, a avaliação não pode ser reduzida a uma dimensão técnica, pois envolve visões, interesses e expectativas de cariz político, social.

E continua,

O destaque atribuído à avaliação das escolas decorre de duas tendências que marcam a generalidade dos países europeus, a saber, a descentralização de meios e a definição de objectivos nacionais e de patamares de resultados escolares (Eurydice, 2004). Assim, a autonomia dos serviços públicos, consubstanciando uma delegação de poder, pressupõe a responsabilização e a transparência, a definição de objectivos e a recolha de informação sobre resultados. (Azevedo, 2005, p.20).

## 1.1 A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO

"A escola como organização", aborda a escola não apenas como um espaço de ensino e aprendizagem, mas também como uma estrutura social organizada com propósitos, metas e processos. Tal como outras organizações, a escola necessita de uma gestão eficiente, de planeamento estratégico, de divisão de funções e de mecanismos de avaliação para atingir os seus objetivos educativos e sociais. Devemos analisar alguns aspetos importantes que se prendem com esta temática e de como ela impacta o desenrolar desta organização, chamada de Escola.

Como tal consideram-se os seguintes aspetos:

### 1.1.1 Estrutura organizacional

“A escola, enquanto organização, possui uma hierarquia e papéis definidos” (Mintzberg, 1995, p. 380). No topo, está o conselho geral da escola, que é composto por elementos da comunidade educativa e que é o responsável pelo garantir da aplicação dos projetos estruturantes da escola e pela gestão da equipa diretiva e em particular do(a) diretor(a). De seguida temos os diretores escolares e as suas equipas de trabalho, que são os responsáveis pela coordenação do funcionamento global da instituição. Hierarquicamente seguem-se os Coordenadores pedagógicos, professores, equipa de apoio e outros funcionários, com cada um a desempenhar um papel específico no dia-a-dia da escola.

Em 2010, Schein defende que uma definição clara de papéis e responsabilidades permite às escolas um funcionamento de forma integrada, onde todos trabalham coordenadamente para atingir os objetivos educativos.

### 1.1.2 Finalidade e objetivos

Tal como qualquer organização, a escola tem um propósito fundamental proporcionando uma educação de qualidade e promovendo o desenvolvimento integral dos alunos. Isto inclui não só as diferentes aprendizagens académicas, mas também a formação ética, social e emocional. Os objetivos da escola variam consoante o contexto, mas estão sempre direcionados para o crescimento do indivíduo e para o benefício da sociedade. Esta situação é defendida por António Novoa (2009), quando refere que os objetivos da escola devem ser claros para todos os membros da comunidade escolar (alunos, professores, pessoal não docente e pais). O planeamento pedagógico e estratégico deve estar alinhado com estes objetivos, orientando as ações e decisões no quotidiano escolar.

### 1.1.3 Planeamento e gestão

Roldão (2010), ao refletir sobre este ponto refere, que a gestão escolar é um elemento essencial para o bom funcionamento da organização. Inclui a administração de recursos materiais, financeiros e humanos, bem como a elaboração e implementação do projeto educativo e o plano de intervenção apresentado pelo diretor. O diretor atua como um líder, sendo

responsável pela tomada de decisões, resolução de conflitos e pela garantia de que todos os processos decorrem de forma eficiente.

Já Fullan (2001) apresenta o planejamento estratégico da escola como envolvendo a definição de metas a curto, médio e longo prazo, utilizando ferramentas de avaliação e feedback para monitorizar o progresso dessas metas. Ao planejar e elaborar os seus projetos educativos e planos de atividade, assim como, as suas ações, as escolas devem considerar os interesses dos diferentes intervenientes, como alunos, professores, comunidade e entidades educativas.

#### 1.1.4 Cultura organizacional

Cada escola desenvolve a sua própria cultura organizacional, que se refere aos valores, normas, crenças e comportamentos partilhados por todos os seus membros. Esta cultura influencia diretamente o clima escolar e a forma como as pessoas se relacionam dentro da organização.

Em 2005, Bolívar refere que a cultura organizacional de uma escola pode ser observada na forma como as regras são aplicadas, na interação entre professores e alunos, e na relação entre a direção e o corpo docente. Um ambiente escolar saudável e colaborativo favorece a aprendizagem e o desenvolvimento de todos os membros da comunidade.

#### 1.1.5 Comunicação e participação

Numa escola bem organizada, a comunicação é um fator chave. Deve haver canais claros e eficientes para o diálogo entre os diferentes níveis da hierarquia escolar. Isto permite que os professores possam contribuir com sugestões para a gestão, que os alunos possam ser ouvidos, e que os pais e a comunidade estejam informados sobre as atividades e metas da instituição.

Esta situação é mencionada por Silva (2005), quando refere que uma escola enquanto organização deve promover a participação ativa de todos os envolvidos. A gestão democrática, em que as decisões são tomadas com a colaboração de professores, alunos e comunidade, tende a gerar maior envolvimento e compromisso.

### 1.1.6 Processos de avaliação

Fernandes (2009) refere que tal como noutras organizações, a escola precisa de mecanismos para avaliar o seu próprio desempenho. A avaliação deve ocorrer em vários níveis: dos alunos, dos professores, da equipa de direção, do diretor e do próprio ambiente escolar. Estes processos de avaliação são fundamentais para identificar pontos fortes e áreas que precisam de melhorias.

Também, Alarcão (2011), refere que a avaliação contínua do desempenho académico dos alunos, bem como a análise dos projetos pedagógicos e do impacto das atividades realizadas, permite ajustes no planeamento e na gestão escolar, assegurando a melhoria constante da qualidade educativa.

### 1.1.7 Inovação e adaptação

A escola, enquanto organização, deve estar em constante adaptação. O mundo está em mudança permanente, e a educação precisa de acompanhar estas transformações (Hargreaves & Shirley, 2009). As escolas que conseguem reinventar-se, integrando novas tecnologias e metodologias de ensino, tendem a ser mais eficazes na oferta de uma educação relevante para os alunos.

Aguerrondo (2009) refere que a inovação na escola é essencial para mantê-la atualizada face às exigências do mercado de trabalho, das transformações sociais e das novas formas de aprendizagem.

### 1.1.8 Relação com o meio externo

Epstein (2001) referiu que a escola não é uma organização isolada; está inserida numa comunidade e mantém relações com várias outras instituições, como direções regionais de educação, municípios, empresas, associações sociais e empresariais e universidades. Afonso (2009) corrobora esta ideia completando referindo que estas interações permitem que a escola amplie as suas perspetivas, desenvolva parcerias e obtenha recursos que podem ajudar na melhoria das suas atividades e infraestruturas.

Como conclusão, podemos referir que a escola, enquanto organização, é um sistema complexo que depende da interação entre diversos elementos para atingir os seus objetivos.

Uma gestão eficiente, comunicação clara, participação ativa da comunidade escolar e uma cultura organizacional saudável são fundamentais para o sucesso da escola como uma organização que contribui para a formação de indivíduos capazes de transformar a sociedade.

## 1.2 ENQUADRAMENTO LEGAL

Desde o ano de 2002 que a Lei n.º 31/2002 da Assembleia da República (2002), *aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior*. No Diário da República n.º 294/2002, Série I-A de 2002-12-20, é aprovado o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, assim como do sistema de autoavaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, estabelecendo as linhas gerais para estes processos de autoavaliação e avaliação externa. Mais precisamente, na alínea a) do artigo 3.º da lei supracitada podemos ler que este sistema de avaliação compreende, de entre outros, os objetivos de “Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema”; na alínea c) verifica-se que é também objetivo “assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas”, entre outros.

Com a pressão social e exigência da necessidade de escolas mais eficazes e eficientes, a avaliação interna das escolas assume-se como um elemento crucial para alcançar esse objetivo. Como já referidos anteriormente, além da avaliação externa, o Decreto-Lei 31/2002, alterada pelo Art.º 182 da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, inclui o processo de autoavaliação, que envolve uma análise e reflexão interna por parte dos diferentes grupos constituintes das comunidades educativas e permite obter informação mais rápida e acessível sobre os processos em curso na escola. Assim, cada instituição procura desenvolver um processo de autoavaliação e avaliação interna adaptado ao seu contexto específico, através da identificação das suas fragilidades e potencialidades, e que deveria servir como base para a elaboração do respetivo plano de melhoria e desenvolvimento, assim como de todas as dinâmicas do dia-a-dia dessa instituição.

Neste âmbito, e em plena implementação do 3.º ciclo de avaliação das escolas, iniciado em 2019, que incide nos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, bem como em estabelecimentos de ensino particular e cooperativo com contratos de associação e de

patrocínio e aqueles cuja receita seja maioritariamente de fonte pública, escolas profissionais públicas e privadas e, voluntariamente, outros estabelecimentos da rede privada (IGEC, 2023), a reflexão sobre estes procedimentos, impõem-se e apresenta-se como crítica e urgente numa movimentação de alteração de procedimentos e visão sobre a mais valia que estes devem ser na tomada de decisões das instituições de ensino não superior.

O desenvolvimento profissional dos docentes tem um papel fundamental para a melhoria da qualidade do ensino e dos resultados do sistema educativo, pelo que a avaliação externa dos Centros de Formação de Associação de Escolas (CFAE) se reveste de especial importância para a adequação da formação contínua às necessidades e prioridades das escolas e dos docentes, contribuindo para a melhoria da qualidade do sistema de formação e da oferta formativa.

### 1.3 ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

O processo e cultura de autoavaliação e conseqüente avaliação interna das escolas em Portugal, resultou de uma determinação e orientação política, numa perspetiva de enquadramento referencial como um “instrumento de promoção da qualidade, nomeadamente em matéria de organização e de mobilização eficiente de recursos” (Azevedo, J. 2005, p. 19). Foi com a publicação e entrada em vigor da já referida Lei nº 31/2002, alterada pelo Art.º 182 da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, que se delineou conferir às escolas a capacidade de se auto organizarem e de se envolverem na persecução de objetivos de qualificação educativa (Lima, 2008). Esta lei assinala a autoavaliação como uma prática de carácter obrigatório e permanente, que conta com o apoio da administração educativa e assenta em vários termos de análise (artigo 6º) devendo conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados (artigo 7º). Neste enquadramento, a escola deve utilizar a sua autonomia para desenvolver os seus documentos estruturantes, planos curriculares, projetos educativos, regulamentos internos e planos de atividades, de forma a melhorar e aperfeiçoar as suas ações e resultados. Para tal, a autoavaliação deverá ser implementada pelos vários grupos do universo da população escolar, envolvendo na medida do possível todas as áreas da escola (Terrasêca, 2010).

Numa perspetiva de clarificação e identificação conceptual, e como ponto de partida nesta etapa de enquadramento teórico, convém avançarmos para uma identificação e diferenciação das terminologias que estamos a abordar.

Desta forma iremos refletir sobre os diferentes tipos de avaliação tomando como padrão o que os principais estudiosos da área nos transmitem

### 1.3.1 Plano de melhoria das escolas

Um plano de melhoria de uma escola em Portugal é um instrumento fundamental para a promoção da qualidade do ensino e procurar responder de forma eficaz aos desafios educacionais e sociais. Este plano deve ser elaborado com a participação de todos os atores da comunidade escolar, incluindo professores, alunos, encarregados de educação e órgãos de gestão da escola, de modo a garantir que as metas traçadas sejam realistas e adequadas à realidade do contexto escolar.

O plano de melhoria visa, sobretudo, a elevação do sucesso escolar, a redução das taxas de abandono e insucesso, e o fortalecimento da qualidade pedagógica e organizacional da escola. Os objetivos são traçados com base numa análise diagnóstica inicial que identifica os pontos fortes e as áreas que necessitam de intervenção, como por exemplo, as taxas de retenção, os resultados em exames nacionais, indicadores de participação dos alunos e feedback dos encarregados de educação.

Os principais objetivos a definir num plano de melhoria escolar incluem:

a) **Melhoria dos Resultados Académicos:** Aumentar a taxa de sucesso escolar dos alunos, com foco nas disciplinas em que existem maiores dificuldades. Isto pode envolver a implementação de medidas de apoio ao estudo, reforço da tutoria e estratégias de ensino diferenciadas (Carvalho & Costa, 2014).

b) **Promoção de um Clima Escolar Positivo:** Fomentar um ambiente escolar saudável, seguro e inclusivo, onde os alunos se sintam valorizados e motivados para aprender. Silva e Almeida (2016), defendem que aqui, podem ser promovidas atividades de integração e inclusão, ações de combate ao bullying e apoio ao desenvolvimento social e emocional dos alunos.

c) **Formação e Capacitação de Professores:** Desenvolver programas de formação contínua para os docentes, focados em metodologias de ensino inovadoras, como o ensino diferenciado, a avaliação formativa, e a utilização de tecnologias digitais no processo de aprendizagem (Flores e Simão, 2017).

d) **Envolvimento da Comunidade Escolar:** Estreitar a relação entre a escola e as famílias, promovendo uma comunicação mais eficaz e o envolvimento dos encarregados de educação no processo educativo dos seus filhos. Isto pode incluir reuniões regulares, workshops para pais e atividades de partilha de boas práticas, (Fernandes e Vieira, 2018).

Apresentamos agora, algumas etapas, de acordo com Alaiz et al. (2003), para uma implementação de um plano de melhoria. Este deverá sempre passar por:

a) **Diagnóstico Inicial:** Consiste numa análise detalhada do contexto escolar, utilizando indicadores quantitativos, como os resultados escolares, frequência, participação em atividades, assim como, qualitativos, entre os quais, questionários de satisfação de alunos e encarregados de educação, autoavaliação dos docentes (Alarcão, 2001).

b) **Definição de Metas e Prioridades:** Com base no diagnóstico, são estabelecidas metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com um prazo definido. Por exemplo, melhorar em 10% os resultados nas provas de aferição de Matemática ou reduzir para metade a taxa de abandono escolar num prazo de dois anos.

c) **Elaboração do Plano de Ação:** Nesta fase, delineiam-se as estratégias e ações concretas para atingir as metas. Podem incluir tutoria personalizada, programas de mentoria entre pares, reforço nas disciplinas-chave e desenvolvimento de projetos interdisciplinares. É também essencial que o plano de ação tenha responsáveis e prazos bem definidos para cada atividade.

d) **Monitorização e Avaliação:** A monitorização do plano é crucial para assegurar a sua execução eficaz. Deve ser feita uma avaliação contínua e regular dos resultados, permitindo ajustes sempre que necessário. Relatórios semestrais ou anuais podem ser uma forma eficaz de acompanhar o progresso, envolver a comunidade escolar e fazer os ajustes necessários para manter o plano no rumo certo, segundo Alaiz et al.,2003.

A implementação do plano de melhoria poderá, por exemplo, englobar a criação de grupos de estudo e acompanhamento para alunos com dificuldades em áreas específicas, liderados por professores e/ou alunos tutores; a utilização de ferramentas digitais em que se promova a integração de plataformas online e recursos tecnológicos que beneficiem a aprendizagem ativa e o reforço do conhecimento em sala de aula; projetos de inclusão onde se desenvolva a criação e implementação de atividades extracurriculares que promovam a inclusão social e cultural, como clubes de leitura, cinema ou música, que envolvam diferentes faixas etárias e origens e ainda o envolvimento de toda a comunidade no qual, o plano de melhoria só

terá sucesso havendo um compromisso de todos os intervenientes no processo educativo. Os professores são fundamentais na implementação das mudanças pedagógicas; os alunos devem sentir-se parte do processo, compreendendo os objetivos do plano e o seu papel na concretização dos mesmos; e os encarregados de educação precisam de estar informados e colaborar com a escola, contribuindo com sugestões e participando nas atividades (Alaiz et al., 2003).

O conselho geral e os coordenadores de departamento devem, da mesma forma, desempenhar um papel ativo na supervisão do plano, assegurando que a visão da escola se mantém coerente e ajustada às necessidades da comunidade. A Câmara Municipal e outras instituições locais também podem ter um papel relevante, oferecendo apoio logístico e financeiro para projetos específicos.

Em conclusão, um plano de melhoria de uma escola em Portugal é um processo dinâmico, que requer análise constante e a capacidade de adaptação às mudanças. Com uma visão estratégica clara, uma gestão participativa e o envolvimento de toda a comunidade educativa, é possível criar um ambiente escolar que promova o sucesso e bem-estar de todos os alunos, preparando-os para enfrentar os desafios do futuro. A implementação de um plano de melhoria sólido contribui, assim, para uma escola mais inclusiva, inovadora e orientada para a excelência educativa.

### 1.3.2 Autoavaliação das escolas em Portugal

A autoavaliação das escolas em Portugal tem percorrido um caminho evolutivo marcado por diversas influências e transformações. A implementação formal deste processo, como ferramenta de melhoria contínua, está intrinsecamente ligada às políticas educativas nacionais e às exigências de um contexto educacional em constante mutação.

As primeiras incursões na autoavaliação e conseqüente avaliação interna das escolas portuguesas remontam às décadas de 1990, com a criação de iniciativas como o Observatório da Qualidade da Escola. No entanto, foi com a publicação da Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, que a autoavaliação se tornou obrigatória para todas as escolas públicas do ensino básico e secundário. A implementação inicial da autoavaliação enfrentou diversos desafios, como a falta de formação adequada dos professores e gestores escolares, a resistência a mudanças e a dificuldade em conciliar as exigências da autoavaliação com as tarefas do dia a

dia. Ao longo dos anos, foram implementados diversos programas nacionais de avaliação, como a Avaliação Integrada das Escolas e a Avaliação Externa das Escolas, que impulsionaram a institucionalização da autoavaliação. Desta forma, a autoavaliação evoluiu de um processo burocrático para uma ferramenta de reflexão e melhoria contínua, com foco no desenvolvimento profissional dos docentes e na criação de um ambiente de aprendizagem mais eficaz. No entanto, apesar dos avanços, a autoavaliação ainda enfrenta desafios, como a sobrecarga de trabalho dos professores, a falta de recursos e a necessidade de uma maior articulação entre os diferentes níveis de decisão.

Desta forma, e de acordo com Costa (2007), podemos definir como contribuições da Autoavaliação a:

a) **Melhoria da Qualidade:** A autoavaliação tem contribuído para a melhoria da qualidade do ensino, através da identificação de áreas de melhoria e da implementação de medidas de correção.

b) **Empoderamento das Escolas:** Ao promover a autonomia e a responsabilização das escolas, a autoavaliação tem contribuído para o empoderamento dos seus profissionais.

c) **Desenvolvimento Profissional:** A autoavaliação tem estimulado o desenvolvimento profissional dos docentes, através da promoção da reflexão crítica sobre a prática pedagógica.

d) **Cultura de Melhoria Contínua:** A autoavaliação tem contribuído para a criação de uma cultura de melhoria contínua nas escolas, incentivando a inovação e a experimentação de novas práticas pedagógicas.

Pode-se ainda acrescentar que, a autoavaliação escolar em Portugal, continuará a ser um tema central nas políticas educativas, Decreto-Lei nº137/2012, de 2 de julho, vem reforçar o papel da avaliação das escolas, nas quais, as expectativas futuras apontam para uma necessidade de:

a) **Fortalecer a formação:** Investir na formação contínua dos professores e gestores escolares para que possam realizar processos de autoavaliação mais eficazes.

b) **Simplificar os procedimentos:** Simplificar os procedimentos de autoavaliação, reduzindo a burocracia e liberando tempo para as atividades pedagógicas.

c) **Articulação com outras políticas:** Articular a autoavaliação com outras políticas educativas, como a avaliação externa e a avaliação dos alunos.

d) Utilização de tecnologias: Utilizar as tecnologias da informação e comunicação para apoiar os processos de autoavaliação.

Assim, podemos dizer que a autoavaliação escolar em Portugal tem percorrido um longo caminho desde a sua institucionalização e que apesar dos desafios, a autoavaliação tem-se mostrado como uma ferramenta fundamental para a melhoria da qualidade do ensino e para o desenvolvimento profissional dos docentes. No futuro, é fundamental continuar a investir na formação, na simplificação dos procedimentos e na articulação com outras políticas educativas para que a autoavaliação possa alcançar todo o seu potencial.

De seguida iremos refletir sobre a visão, sobre este tema, de vários autores que se têm debruçado no estudo da autoavaliação.

De acordo com Joaquim Machado em 2011, a autoavaliação em Portugal, reflete uma abordagem orientada para a melhoria contínua e para a autonomia das instituições educativas. Desta forma, podemos esquematizar o seu pensamento sobre este tema de acordo com os seguintes pontos:

a) Autoavaliação como Processo de Melhoria Contínua: A autoavaliação é essencialmente um processo que visa a melhoria contínua das práticas e resultados escolares. Ele defende que a autoavaliação não deve ser vista como uma tarefa pontual, mas como uma prática integrada no quotidiano da escola, que permite identificar áreas de melhoria, ajustar práticas pedagógicas e melhorar a eficácia dos processos de ensino e aprendizagem, (Machado, 2011).

b) Envolvimento da Comunidade Escolar: É sublinhado a importância de um processo participativo, no qual todos os elementos da comunidade escolar – professores, alunos, pais, e restante pessoal – são chamados a colaborar. A sua visão é de que a autoavaliação se torna mais eficaz e legítima quando todos os intervenientes sentem que têm uma voz no processo e que este é relevante para o desenvolvimento da escola, (Machado e Ventura, 2010).

c) A Autoavaliação como Ferramenta de Autonomia: Um dos aspetos centrais no pensamento de Machado (2008), é a relação entre autoavaliação e autonomia das escolas. Ele considera que a autoavaliação deve ser um instrumento que permita às escolas refletirem sobre si próprias e, a partir dessa reflexão, tomarem decisões informadas para se desenvolverem de forma mais autónoma. Assim, a autoavaliação contribui para que as escolas tenham um papel ativo na sua própria gestão e no planeamento das suas estratégias de melhoria.”

d) **Visão da Autoavaliação como Autorregulação:** Machado (2007) defende a adoção de uma abordagem que considera a autoavaliação como um processo de autorregulação organizacional. Neste sentido, a autoavaliação permite às escolas monitorizar o seu desempenho, identificar forças e fragilidades, e ajustar as suas práticas com base nos resultados obtidos. Este processo de autorregulação é visto como um passo crucial para a criação de uma cultura de autoanálise, onde a escola aprende com os seus próprios dados e com a reflexão interna.

e) **Integração com a Avaliação Externa:** Embora enfatize a importância da autoavaliação, Machado e Cardoso (2015) reconhecem a necessidade de esta estar articulada com os processos de avaliação externa, promovidos por entidades como a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC). Acreditam que a autoavaliação pode beneficiar da complementaridade entre a visão interna da escola e os pontos de vista externos, desde que este processo não seja reduzido a uma imposição burocrática, mas antes a um diálogo que favoreça o desenvolvimento da escola.

f) **Crítica à Burocratização do Processo:** Em 2009, Machado, é expressamente crítico em relação à burocratização da autoavaliação, alertando para o risco de se tornar um processo formal sem impacto real nas práticas pedagógicas. Para ele, a autoavaliação só tem valor se resultar em mudanças concretas e significativas nas escolas, em vez de ser vista apenas como um requisito administrativo. Esta abordagem reforça a ideia de que a autoavaliação deve ser um processo significativo e útil para os atores escolares.

Em Síntese, podemos referir que Joaquim Machado (2011) considera que a autoavaliação deve ser uma prática integrada na vida das escolas, voltada para a autorreflexão, a participação de toda a comunidade educativa e a autonomia institucional. Ele defende que, quando bem conduzida, a autoavaliação é um meio poderoso para a melhoria contínua das escolas, permitindo-lhes ajustar as suas práticas e desenvolver uma cultura de autorregulação (Machado, 2007). Contudo, alerta para os perigos de a autoavaliação ser encarada de forma burocrática, insistindo que o seu valor reside na capacidade de provocar mudanças efetivas nas práticas escolares (Machado, 2009). Desta forma, o pensamento de Machado (2008), coloca a autoavaliação como uma peça fundamental no desenvolvimento organizacional das escolas, promovendo a sua autonomia e a capacidade de se adaptarem continuamente às necessidades dos seus alunos e da comunidade.

Outro académico que convém refletir é Maria João Mogarro, que tem contribuído significativamente para o debate sobre a autoavaliação das escolas em Portugal, focando-se na sua importância como um processo contínuo e formativo. A sua abordagem sublinha que a autoavaliação é essencial para a melhoria das práticas pedagógicas e da gestão escolar, promovendo uma cultura de reflexão, aprendizagem organizacional e envolvimento de toda a comunidade educativa. Podemos, de igual forma, esquematizar o seu pensamento sobre este tópico de acordo com os seguintes pontos:

a) **Autoavaliação como Ferramenta de Melhoria:** Para Mogarro (2012), a autoavaliação não deve ser vista apenas como um mecanismo de prestação de contas, mas sim como uma oportunidade para identificar áreas de melhoria e reforçar os pontos fortes. Defende que a autoavaliação deve ser um processo contínuo que permita às escolas reavaliar e ajustar as suas práticas e estratégias.

b) **Participação da Comunidade Educativa:** Mogarro (2014) enfatiza a importância do envolvimento de todos os atores escolares (professores, alunos, pais, e pessoal não docente) na autoavaliação, o que pode promover um sentido de pertença e corresponsabilidade na melhoria da escola. Segundo ela, a autoavaliação deve ser um processo colaborativo, onde todos os intervenientes têm a oportunidade de contribuir para a construção de uma visão partilhada.

c) **Cultura de Reflexão e Aprendizagem Organizacional:** Mogarro (2016) destaca a autoavaliação como um meio de fomentar uma cultura de reflexão dentro das escolas. Esta cultura de reflexão é vista como essencial para que as escolas se tornem organizações que aprendem, ou seja, que são capazes de ajustar práticas e estratégias com base nas aprendizagens resultantes do processo de autoavaliação.

d) **Articulação com a Avaliação Externa:** Mogarro e Figueiredo (2015) defendem, também, a relação entre autoavaliação e avaliação externa, sublinhando que ambas devem ser complementares. A autoavaliação permite que a escola faça um diagnóstico interno das suas práticas e resultados, enquanto a avaliação externa pode validar e complementar esta análise. Esta articulação é vista como fundamental para garantir que a autoavaliação não se torna um mero formalismo, mas um processo que contribui efetivamente para o desenvolvimento da escola.

e) **Desafios e Limitações:** Embora veja a autoavaliação como uma ferramenta poderosa, defende que há desafios associados à sua implementação. Mogarro (2017), identifica estes desafios como a resistência à mudança, a falta de formação específica dos intervenientes

e a necessidade de recursos que suportem o processo de autoavaliação. Ela sugere que, para superar estes desafios, é importante investir na formação dos atores escolares e criar condições que favoreçam a autonomia e a capacidade de análise crítica das escolas (Mogarro, 2017).

Em suma, defende que a autoavaliação, quando bem implementada e assumida pelas escolas, pode ser um motor importante para a inovação e a melhoria da qualidade da educação. Ela enfatiza a necessidade de criar uma cultura de avaliação que vá além da simples conformidade com requisitos externos, visando antes o desenvolvimento integral e sustentável das escolas (Mogarro, 2012).

Por fim, convém, igualmente, refletir sobre a linha de análise de Rui Trindade que é um dos académicos portugueses que tem considerado de forma significativa sobre a autoavaliação das escolas em Portugal, abordando este processo como uma prática essencial para o desenvolvimento e melhoria contínua das instituições de ensino. A sua perspetiva foca-se em alguns aspetos centrais:

a) **A Autoavaliação como um Processo de Reflexão Coletiva:** Defende que a autoavaliação deve ser entendida como um momento de reflexão coletiva, envolvendo toda a comunidade educativa (professores, alunos, pais, pessoal não docente, entre outros). Esta prática não deve ser vista apenas como um procedimento burocrático, mas sim como uma oportunidade para as escolas refletirem sobre as suas práticas e o seu funcionamento (Trindade, 2008).

b) **Melhoria das Práticas Educativas:** É considerado que a autoavaliação é uma ferramenta fundamental para promover a melhoria das práticas educativas. Através da identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, as escolas conseguem definir planos de ação que visam a evolução da qualidade do ensino e da aprendizagem. A autoavaliação, assim, torna-se um motor para a mudança, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo das práticas pedagógicas (Trindade, 2010).

c) **Participação e Compromisso dos Agentes Educativos:** É sublinhado a importância de uma participação ativa e comprometida dos diversos agentes educativos no processo de autoavaliação. A eficácia deste processo depende da forma como os atores envolvidos percebem a relevância e a utilidade da autoavaliação. Para que seja verdadeiramente transformadora, é necessário que haja um envolvimento genuíno e não apenas um cumprimento formal das etapas de avaliação (Trindade, 2015).

d) **Cultura de Autoavaliação e Autonomia:** Trindade (2012), também relaciona a autoavaliação com a ideia de autonomia das escolas. Ele argumenta que, quando realizada de forma séria e comprometida, a autoavaliação contribui para a construção de uma cultura de autonomia nas escolas, onde as decisões são tomadas com base em dados reais sobre o seu desempenho e necessidades. Isto permite que as escolas adaptem as suas estratégias de forma mais eficaz e responsiva às suas especificidades.

e) **Autoavaliação como um Instrumento de Prestação de Contas Interna:** Embora a autoavaliação possa ser vista como um processo interno, Trindade (2014) também a considera um mecanismo de prestação de contas, mas num sentido que valoriza a transparência e o diálogo dentro da própria escola. Ou seja, a autoavaliação deve servir, em primeiro lugar, para que a própria comunidade educativa compreenda o seu caminho, as suas conquistas e os seus desafios, antes de ser usada para responder a exigências externa.

A abordagem de Rui Trindade destaca, portanto, a autoavaliação como um processo pedagógico que visa o empoderamento das escolas e a melhoria contínua. A sua visão incentiva uma perspetiva colaborativa e reflexiva, onde a autoavaliação é vista como um instrumento central para o desenvolvimento de uma cultura escolar mais consciente e proativa.

### 1.3.3 Avaliação Internas das escolas em Portugal

O processo de avaliação interna das escolas portuguesas é, um tema de importância capital que, no entanto, na nossa perspetiva, é por vezes de uma forma algo confusa, mal-enquadrada e percecionada. Assim, e de acordo com alguns dos estudiosos desta temática, iremos refletir e contextualizar, assim como tentar clarificar, esta temática.

Assim, destacamos, o Prof. Dr. José Matias Alves, cujo pensamento sobre o processo de avaliação interna das escolas é baseado numa abordagem formativa e de melhoria contínua, focada tanto no desenvolvimento dos alunos como na qualidade das práticas pedagógicas. Defende, este autor, que a avaliação interna deve ser vista como uma ferramenta de transformação e autorregulação da própria escola, com o objetivo de melhorar o desempenho, promover a reflexão crítica e adaptar as práticas educativas às necessidades da comunidade escolar. Os principais pontos do seu pensamento referem:

a) **Avaliação como Processo Formativo e Dinâmico:** Alves (2015) considera que a avaliação interna deve ser contínua e integrada no processo pedagógico da escola, promovendo

o crescimento e o aperfeiçoamento. A avaliação não deve ser vista apenas como um momento de verificação final, mas sim como uma prática regular que permite o acompanhamento e ajuste das práticas educativas.

b) **Participação e Envolvimento de Todos os Agentes:** A avaliação interna, Alves (2012), deve envolver não apenas professores e alunos, mas também outros membros da comunidade escolar, como pais e encarregados de educação, garantindo uma visão mais ampla e participativa do processo educativo. O envolvimento de todos os agentes contribui para uma avaliação mais democrática e inclusiva.

c) **Foco na Reflexão e Melhoria Contínua:** Alves (2010) posiciona a avaliação interna como sendo um processo reflexivo que permita identificar forças e fraquezas na escola, servindo de base para a criação de estratégias de melhoria, e sublinha a importância da autorregulação da escola, incentivando a instituição a refletir criticamente sobre as suas práticas e a procurar soluções de forma autónoma e colaborativa.

d) **Flexibilidade e Contextualização:** Alves e Silva (2018) destacam, num artigo que as escolas devem adaptar os seus processos de avaliação interna ao contexto específico em que estão inseridas, tendo em consideração as características dos alunos, professores e comunidade. Eles rejeitam modelos rígidos e universais de avaliação, defendendo uma abordagem flexível que responda às necessidades locais.

e) **Transparência e Cultura de Avaliação:** Em 2017, Alves defende que a criação de uma cultura de avaliação dentro da escola é fundamental para este pensador. Isto implica uma maior transparência nos processos avaliativos, onde todos os envolvidos entendem claramente os critérios e objetivos da avaliação. Uma cultura de avaliação aberta e contínua cria um ambiente propício à melhoria constante.

f) **Apoio ao Desenvolvimento Integral do Aluno:** Para além da avaliação das aprendizagens e do desempenho académico, Alves (2014) propõe que a avaliação interna também considere aspetos mais amplos, como o desenvolvimento pessoal, emocional e social dos alunos. A escola deve, assim, promover o desenvolvimento integral do aluno, avaliando competências como a cidadania, a criatividade e a colaboração.

Em suma, o pensamento do Prof. Dr. José Matias Alves sobre o processo de avaliação interna nas escolas está centrado numa abordagem colaborativa, formativa e flexível, que visa não só monitorizar o desempenho, mas sobretudo criar um processo de melhoria contínua. Ele

vê a avaliação interna como uma oportunidade de autorregulação e transformação da escola, de forma a melhorar a qualidade educativa e promover o sucesso de todos os alunos.

Outro autor de renome, é o Prof. Dr. Domingos Fernandes, tido como um dos principais especialistas em avaliação educacional em Portugal e tem contribuído significativamente para o debate sobre a avaliação interna das escolas. A sua perspetiva é centrada numa visão formativa e transformadora da avaliação, sublinhando a importância de esta ser um processo contínuo, reflexivo e integrador, ao invés de um mero procedimento técnico ou burocrático. Alguns pontos-chave do seu pensamento sobre a avaliação interna das escolas incluem:

a) **Avaliação como Processo Formativo:** Fernandes (2008) defende que a avaliação deve ser usada como um mecanismo para promover o desenvolvimento e a melhoria contínua das práticas pedagógicas e organizacionais dentro da escola. Ele sublinha que a avaliação interna deve ser formativa, ou seja, centrada no aperfeiçoamento das práticas de ensino, aprendizagem e gestão, não apenas um processo para alcançar metas fixas.

b) **Cultura de Reflexão e Aprendizagem:** Um dos principais argumentos de Fernandes (2009), é que a avaliação interna deve promover uma cultura de reflexão contínua dentro das escolas. Isto implica que os professores e as equipas de gestão devem olhar para a avaliação como uma oportunidade para rever e ajustar as suas práticas, com base em dados e evidências, sempre focados na melhoria do sucesso escolar dos alunos.

c) **Participação de Toda a Comunidade Educativa:** Em 2011, Fernandes também salienta a importância de envolver toda a comunidade educativa no processo de avaliação interna, incluindo não só os professores e a equipa de direção, mas também os alunos e os encarregados de educação. Para ele, a avaliação interna deve ser participativa e colaborativa, com uma forte ênfase na corresponsabilização de todos os intervenientes.

d) **Avaliação Multidimensional:** Outro aspeto crucial da sua visão é a necessidade de uma avaliação multidimensional, que vá além dos resultados académicos e que abranja outros aspetos importantes da vida escolar, como o clima escolar, a inclusão, as práticas de gestão e a relação com a comunidade. Ele alerta contra a obsessão com os resultados quantitativos, defendendo uma abordagem mais ampla e qualitativa (Fernandes, 2013).

e) **Autonomia das Escolas:** Fernandes (2015) apoia a ideia de que as escolas devem ter uma maior autonomia no desenvolvimento dos seus processos de avaliação interna. No entanto, essa autonomia deve ser acompanhada de responsabilidade, ou seja, as escolas devem

ser capazes de gerir os seus próprios processos de avaliação, mas sempre com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem.

f) **Uso Crítico dos Resultados:** Em 2006, Fernandes critica uma abordagem meramente quantitativa e tecnicista dos resultados da avaliação. Ele defende que os dados recolhidos devem ser usados de forma crítica e reflexiva, sempre com o foco na melhoria das práticas educativas, e não como instrumentos de pressão ou ranking competitivo entre escolas.

Em suma, a perspetiva de Domingos Fernandes sobre a avaliação interna das escolas em Portugal é a de um processo contínuo, participativo e focado na melhoria da qualidade educativa, promovendo a reflexão e o desenvolvimento das práticas pedagógicas e organizacionais.

Outro pensador, António Nóvoa, é um renomado investigador e professor universitário português, doutor em Ciências da Educação e História Moderna e Contemporânea. Atualmente, é professor catedrático do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, reitor honorário da mesma universidade e um dos principais autores em Portugal na área de sociologia da educação, avaliação e políticas públicas de educação. António Nóvoa, tem uma visão crítica e reflexiva sobre a avaliação interna das escolas, especialmente no contexto das reformas educacionais ocorridas nas últimas décadas. Ele enfatiza a importância de compreender a avaliação como um processo contínuo e colaborativo, que deve promover o desenvolvimento institucional, em vez de se limitar a uma mera verificação de resultados. Para Nóvoa, o processo de avaliação interna das escolas em Portugal, deve ser enquadrado sob as seguintes perspetivas:

a) **A avaliação como uma prática reflexiva:** Nóvoa (1995) defende que a avaliação interna deve ser entendida como uma oportunidade para as escolas refletirem sobre as suas práticas e se aperfeiçoarem. Esta reflexão interna tem como foco o crescimento e a melhoria contínua, com base numa lógica formativa e não punitiva. Nesta lógica, as escolas devem olhar para a avaliação como parte de um ciclo constante de melhoria, que envolve a análise crítica das práticas educativas e administrativas, permitindo que as instituições se ajustem às necessidades dos alunos e à evolução da sociedade. A avaliação deve ajudar as escolas a identificar os seus pontos fortes e fracos, incentivando a autorregulação e a autonomia. Desta forma, entende a avaliação como um processo contínuo de reflexão e não apenas como uma ação esporádica.

b) O papel da cultura de avaliação: Em 2009, Nóvoa defende como ponto central no seu pensamento a construção de uma cultura de avaliação dentro da escola. Isso implica que a avaliação não pode ser imposta de forma externa ou burocrática, mas deve ser integrada na própria identidade da escola. A avaliação interna das escolas deve ser um processo participativo que envolva todos os atores educativos: professores, alunos, pais e comunidade. Argumenta, ainda, que a construção de uma cultura de avaliação só é possível quando todos os intervenientes se sentem parte do processo e reconhecem o seu valor, uma verdadeira cultura de avaliação cria um ambiente onde os profissionais estão comprometidos em melhorar, não por obrigação, mas porque acreditam no valor do processo para o bem-estar educativo, sublinhando que esta cultura de avaliação tem de estar profundamente enraizada nos princípios de colaboração e aprendizagem organizacional. Quando a avaliação é vivida como um processo colaborativo, com todos os membros da escola a contribuírem ativamente, ela torna-se uma ferramenta para o desenvolvimento coletivo, e não um mero mecanismo de controlo.

c) O papel da comunidade educativa: Nóvoa (2009) sublinha a necessidade de a comunidade educativa (professores, direção, pais, alunos) ter um papel ativo no processo de avaliação. Para ele, a escola deve ser vista como uma instituição que aprende, sendo a avaliação uma ferramenta para fortalecer o seu funcionamento e não apenas para medir o desempenho.

d) Cuidado com os riscos da "accountability": Em 2007, Nóvoa alerta para os perigos da avaliação baseada exclusivamente em lógicas de "accountability", que podem reduzir a educação a números e resultados quantificáveis, como o desempenho nos exames. Ele defende que este tipo de avaliação pode desviar o foco da missão mais ampla das escolas: formar cidadãos críticos e capacitados. Este autor tem uma postura crítica em relação à avaliação quantitativa e centrada em dados externos, que muitas vezes reduz a complexidade da educação a indicadores numéricos. Nóvoa, alerta para os riscos, de que apelida de uma "cultura de performatividade" que coloca pressão sobre as escolas para obter resultados quantificáveis, em detrimento da qualidade pedagógica e do desenvolvimento integral dos alunos. A sua preocupação é que este tipo de avaliação promove uma visão reducionista da educação, em que o sucesso escolar é medido apenas através de estatísticas, como taxas de sucesso e resultados em exames. Para Nóvoa, este enfoque pode criar uma pressão excessiva sobre as escolas, levando-as a tomar decisões que favorecem resultados imediatos, mas que não contribuem para uma educação de longo prazo.

e) Avaliação integrada no contexto pedagógico: Nóvoa (1992) defende que a avaliação interna deve estar sempre alinhada com o projeto educativo da escola e ser coerente com os seus objetivos pedagógicos. Ele realça que a avaliação não pode ser um fim em si mesma, mas um meio para fortalecer o ambiente pedagógico e melhorar a qualidade da educação. Nóvoa vê a avaliação interna como uma oportunidade para as escolas reforçarem a sua autonomia e promoverem a inovação educativa. Ele argumenta que as escolas devem ter a capacidade de se autoavaliar de forma rigorosa, mas também flexível, adaptando os seus métodos e estratégias pedagógicas às características da sua comunidade educativa. Neste sentido, a avaliação interna pode ser um instrumento poderoso para que as escolas implementem projetos inovadores que reflitam as suas especificidades e necessidades. A autonomia é vista por Nóvoa como fundamental para que as escolas possam experimentar novas abordagens pedagógicas, sem estarem restringidas por modelos uniformizados impostos externamente.

f) Formação dos professores e liderança escolar: Um outro aspeto central na visão de António Nóvoa (1999) sobre a avaliação é a importância da formação contínua dos professores e da liderança escolar. Ele defende que a avaliação interna só será eficaz se for acompanhada de uma forte aposta no desenvolvimento profissional dos docentes. A autoavaliação e a reflexão crítica exigem que os professores tenham as competências necessárias para avaliar o seu próprio trabalho e identificar áreas de melhoria. Além disso, a liderança escolar desempenha um papel crucial neste processo. Nóvoa sublinha que os diretores de escola e outros líderes educativos devem criar as condições para que a avaliação seja encarada como uma oportunidade de aprendizagem e crescimento. A liderança deve promover um ambiente de confiança e colaboração, onde os professores se sintam apoiados no processo de autoavaliação e onde a inovação pedagógica seja incentivada.

g) A Importância de indicadores qualitativos: Nóvoa (2000) defende que, além dos indicadores quantitativos, é essencial dar atenção aos indicadores qualitativos na avaliação das escolas. Isto inclui aspetos como o clima escolar, a satisfação dos alunos e professores, a participação da comunidade, e o impacto das atividades extracurriculares. Estes indicadores, embora mais difíceis de medir, são cruciais para uma avaliação que realmente capture a qualidade e o impacto da educação oferecida pela escola. Nóvoa acredita que é possível ter uma avaliação mais rica e profunda, que considere não apenas o que é visível e quantificável, mas

também as dinâmicas internas da escola, as suas relações e o seu impacto no desenvolvimento integral dos alunos.

Desta forma podemos sintetizar que a visão de António Nóvoa, sobre a avaliação interna das escolas em Portugal é marcada por um equilíbrio entre a necessidade de melhorar a qualidade educativa e a crítica aos modelos de avaliação meramente quantitativos. Ele defende uma abordagem que promove a reflexão, a participação e o desenvolvimento institucional, sempre com o objetivo de aprimorar o ambiente educativo e apoiar a autonomia das escolas. A profundidade do pensamento de António Nóvoa sobre a avaliação interna das escolas reflete uma preocupação com a criação de uma educação mais humana, participativa e reflexiva. Ele acredita que a avaliação deve servir como uma alavanca para o desenvolvimento educativo e não como um mecanismo de controlo externo. A avaliação, quando bem integrada nas práticas escolares, pode promover a inovação, a autonomia e o crescimento de toda a comunidade educativa. Ao valorizar tanto os aspetos qualitativos quanto os quantitativos, Nóvoa aponta para uma visão holística da educação, centrada no desenvolvimento integral dos alunos e na melhoria contínua das escolas.

Seguidamente apresenta-se o pensamento de Isabel Alarcão, uma importante pedagoga e investigadora portuguesa, que tem contribuído significativamente para o pensamento sobre a educação em Portugal, incluindo a avaliação interna das escolas. A sua visão sobre a avaliação interna é pautada por uma abordagem no desenvolvimento das escolas como organizações que aprendem e que devem promover uma cultura de reflexão contínua e autossustentada. A sua perspetiva sobre a avaliação interna inclui:

a) **Avaliador como facilitador e não como fiscalizador:** Alarcão (2001) defende que a avaliação interna não deve ser vista como um processo de fiscalização ou controlo, mas como uma ferramenta de aprendizagem para a própria organização escolar. Neste sentido, o avaliador deve assumir o papel de facilitador, ajudando a escola a refletir sobre as suas práticas, a identificar áreas de melhoria e a promover mudanças de forma colaborativa.

b) **Avaliação como processo formativo e contínuo:** Em 2003, Alarcão sublinha a importância de encarar a avaliação como um processo formativo e contínuo, não limitado a momentos pontuais ou restrito à recolha de dados. A avaliação interna deve ser integrada no dia-a-dia da escola, envolvendo todos os atores – professores, alunos, pais e a comunidade educativa – e deve ser uma oportunidade para a aprendizagem organizacional.

c) **Cultura de reflexão e melhoria contínua:** Em 2001, Alarcão enfatiza uma cultura de reflexão permanente. A avaliação interna é vista como um motor para a criação de uma cultura de melhoria contínua, em que a autoanálise das práticas pedagógicas e organizativas leva ao desenvolvimento. As escolas devem questionar-se sobre o impacto das suas decisões e práticas no desenvolvimento dos alunos e no seu próprio crescimento como organização.

d) **Envolvimento da comunidade escolar:** Outro aspeto central é o envolvimento da comunidade escolar no processo de avaliação. Para Alarcão e Roldão (2010) é fundamental que a avaliação interna inclua uma participação ativa de todos os elementos da comunidade educativa. Isto não só aumenta a transparência do processo, mas também promove o sentido de responsabilidade partilhada na melhoria da escola.

e) **Autonomia e responsabilidade:** Alarcão (2002) também destaca a importância da autonomia das escolas no processo de avaliação interna. Sublinha que a autonomia deve ser acompanhada de uma forte responsabilidade coletiva. As escolas devem ter liberdade para definir os seus próprios objetivos e estratégias de melhoria, mas, ao mesmo tempo, precisam de assumir um compromisso sério com a qualidade educativa.

f) **Integração entre avaliação interna e externa:** Embora em 2009, Alarcão valorize a avaliação interna, ela também reconhece a necessidade de uma articulação com a avaliação externa. A avaliação externa pode oferecer um olhar mais distante e comparativo que complementa a avaliação interna, fornecendo dados relevantes para a melhoria das práticas escolares. No entanto, ressalva que a avaliação externa deve ser mais orientada para apoiar o desenvolvimento, em vez de meramente classificar.

Em síntese, a visão de Isabel Alarcão sobre a avaliação interna das escolas em Portugal foca-se na transformação da escola numa organização que aprende, com processos avaliativos formativos e colaborativos, que promovam uma cultura de autocrítica e melhoria contínua.

#### 1.3.4 A avaliação externa das escolas portuguesas – Uma perspetiva histórica

A avaliação externa das escolas em Portugal, assim como a autoavaliação, tem sido um processo em constante evolução, moldado por políticas educacionais e exigências de um contexto globalizado.

As primeiras iniciativas de avaliação externa em Portugal remontam a meados do século XX, com a realização de exames nacionais. No entanto, foi com a Lei de Bases do Sistema

Educativo de 1986 que se estabeleceram os fundamentos para uma avaliação mais sistemática do sistema educativo.

Esta lei introduziu o conceito de avaliação externa, embora de forma ainda incipiente. A avaliação externa era vista como um instrumento para verificar a eficácia do sistema educativo e para orientar as políticas públicas.

Em 2002, a Lei n.º 31/2002 veio reforçar a importância da avaliação externa, estabelecendo um quadro legal mais completo e exigente. Esta lei determinou que a avaliação externa das escolas deveria ser realizada de forma regular e sistemática, com o objetivo de:

Monitorizar a qualidade do ensino: Avaliar o desempenho dos alunos, a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem, e a eficácia das práticas pedagógicas.

Orientar as políticas educativas: Fornecer dados e informações relevantes para a tomada de decisão sobre as políticas educativas.

Promover a melhoria contínua: Incentivar as escolas a identificar as suas áreas de melhoria e a implementar medidas de correção.

Este processo sofreu alterações e evoluções, mas também alguns desafios. Assim, podemos ver que este movimento avaliativo sofreu dois grandes impulsos na sua conceção:

A avaliação integrada das escolas: A partir de 2004, foi implementada a Avaliação Integrada das Escolas, um processo de avaliação que combinava elementos de autoavaliação e avaliação externa.

A avaliação externa das escolas: Em 2007, foi instituída a Avaliação Externa das Escolas, com o objetivo de avaliar o desempenho das escolas de forma mais sistemática e rigorosa.

Em abril de 2019 deu-se início ao terceiro ciclo da Avaliação Externa das Escolas com a avaliação de nove escolas, após a realização de uma fase piloto em 2018.

Os modelos de avaliação externa das escolas dos dois ciclos de avaliação já concluídos, e o que agora se inicia, foram concebidos por Grupos de Trabalho nomeados pelos seguintes despachos: Despacho conjunto n.º 370/2006, de 3 de maio, e Despacho n.º 4150/2011, de 4 de março e Despacho n.º 13342/2016, de 9 de novembro.

O terceiro ciclo da Avaliação Externa das Escolas abrange:

Estabelecimentos públicos de educação e ensino, incluindo os do ensino artístico especializado;

Escolas profissionais, públicas ou privadas;

Estabelecimentos de ensino particular e cooperativo com contrato de associação ou de patrocínio e aqueles cuja receita seja maioritariamente de fonte pública;

Por solicitação dos estabelecimentos de ensino particular e cooperativo não incluídos na alínea anterior, em função dos recursos disponíveis. (IGEC, 2024)

No entanto a implementação da avaliação externa enfrentou diversos desafios, como a resistência de alguns agentes educativos, a falta de recursos e a dificuldade em conciliar as exigências da avaliação com as tarefas do dia a dia. De qualquer forma, podemos encarar como contribuições da avaliação externa a melhoria da qualidade do ensino, através da identificação de áreas de melhoria e da implementação de medidas de correção; A promoção da transparência e da responsabilização das escolas, permitindo que os resultados sejam conhecidos pela comunidade escolar e pela sociedade em geral e podemos referenciar que os resultados da avaliação externa têm sido utilizados para orientar as políticas educativas, permitindo a tomada de decisões mais informadas.

A avaliação externa das escolas em Portugal continuará a ser um tema central nas políticas educativas e que tem um impacto direto na organização efetiva da própria escola. Através da leitura dos diferentes relatórios emanados pelas instituições como a IGEC e a OCDE, apontam para a necessidade de simplificar os procedimentos de avaliação externa, reduzindo a burocracia e libertando tempo para as atividades pedagógicas; Investir na formação dos avaliadores e dos agentes educativos envolvidos no processo de avaliação; Utilizar as tecnologias da informação e comunicação para apoiar os processos de avaliação e fortalecer a articulação entre a avaliação externa e a autoavaliação, de forma a criar um sistema de avaliação mais integrado e eficaz (Santiago, et al. 2012).

Como conclusão podemos referir que a avaliação externa das escolas em Portugal tem sido um processo fundamental para a melhoria da qualidade do ensino e para a promoção da equidade educativa. Apesar dos desafios, a avaliação externa tem-se mostrado uma ferramenta eficaz para monitorizar o desempenho das escolas, orientar as políticas educativas e promover a melhoria contínua

## 1.4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A AUTOAVALIAÇÃO E AVALIAÇÃO INTERNA NAS ESCOLAS EM PORTUGAL

Para uma maior e melhor percepção, do enquadramento legal, processual e conceptual dos temas apresentados, iremos apresentar uma análise comparativa entre estes temas desenvolvidos anteriormente.

Assim a primeira análise comparativa será efetuada entre os conceitos de autoavaliação e avaliação interna das escolas em Portugal.

A autoavaliação escolar em Portugal tem percorrido um caminho evolutivo marcado por diversas influências e transformações. A implementação formal deste processo, como ferramenta de melhoria contínua, está intrinsecamente ligada às políticas educativas nacionais e às exigências de um contexto educacional em constante mutação.

### 1.4.1 Origens e Primeiros Passos

As primeiras incursões na avaliação interna das escolas portuguesas remontam às décadas de 1990, com a criação de iniciativas como o Observatório da Qualidade da Escola. No entanto, foi com a publicação da Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, que a autoavaliação se tornou obrigatória para todas as escolas públicas do ensino básico e secundário. A implementação inicial da autoavaliação enfrentou diversos desafios, como a falta de formação adequada dos professores e gestores escolares, a resistência a mudanças e a dificuldade em conciliar as exigências da autoavaliação com as tarefas do dia a dia. Ao longo dos anos, foram implementados diversos programas nacionais de avaliação, como a Avaliação Integrada das Escolas e a Avaliação Externa das Escolas, que impulsionaram a institucionalização da autoavaliação. Desta forma, a autoavaliação evoluiu de um processo burocrático para uma ferramenta de reflexão e melhoria contínua, com foco no desenvolvimento profissional dos docentes e na criação de um ambiente de aprendizagem mais eficaz. No entanto, apesar dos avanços, a autoavaliação ainda enfrenta desafios, como a sobrecarga de trabalho dos professores, a falta de recursos e a necessidade de uma maior articulação entre os diferentes níveis de decisão.

Desta forma, de acordo com as orientações emanadas pela legislação, já referida, que aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, podemos definir como contribuições da Autoavaliação a:

- a) **Melhoria da Qualidade:** A autoavaliação tem contribuído para a melhoria da qualidade do ensino, através da identificação de áreas de melhoria e da implementação de medidas de correção.
- b) **Empoderamento das Escolas:** Ao promover a autonomia e a responsabilização das escolas, a autoavaliação tem contribuído para o empoderamento dos seus profissionais.
- c) **Desenvolvimento Profissional:** A autoavaliação tem estimulado o desenvolvimento profissional dos docentes, através da promoção da reflexão crítica sobre a prática pedagógica.
- d) **Cultura de Melhoria Contínua:** A autoavaliação tem contribuído para a criação de uma cultura de melhoria contínua nas escolas, incentivando a inovação e a experimentação de novas práticas pedagógicas.

Pode-se ainda acrescentar que, a autoavaliação escolar em Portugal, continuará a ser um tema central nas políticas educativas nas quais as expectativas futuras apontam para uma necessidade de:

- a) **Fortalecer a formação:** Investir na formação contínua dos professores e gestores escolares para que possam realizar processos de autoavaliação mais eficazes.
- b) **Simplificar os procedimentos:** Simplificar os procedimentos de autoavaliação, reduzindo a burocracia e liberando tempo para as atividades pedagógicas.
- c) **Articulação com outras políticas:** Articular a autoavaliação com outras políticas educativas, como a avaliação externa e a avaliação dos alunos.
- d) **Utilização de tecnologias:** Utilizar as tecnologias da informação e comunicação para apoiar os processos de autoavaliação.

Clímaco (2006, pp. 208–209) considera que “a avaliação, conduzida por iniciativa da própria escola, recorrendo a ajudas internas e externas, ou por iniciativa externa da Administração, é traduzida num processo complexo em que objetivos, prioridades e estratégias são analisados em função dos resultados, são questionados e, eventualmente, postos em causa.”

Assim e em forma de conclusão, podemos dizer que a autoavaliação escolar em Portugal tem percorrido um longo caminho desde a sua institucionalização e que apesar dos desafios, a

autoavaliação tem-se mostrado como uma ferramenta fundamental para a melhoria da qualidade do ensino e para o desenvolvimento profissional dos docentes. No futuro, é fundamental continuar a investir na formação, na simplificação dos procedimentos e na articulação com outras políticas educativas para que a autoavaliação possa alcançar todo o seu potencial.

Desta forma, podemos caracterizar a Autoavaliação de acordo com os seguintes parâmetros:

- Conceito: Processo interno, contínuo e autorreflexivo, realizado pela própria comunidade educativa (direção, professores, alunos, pais/encarregados de educação), com o objetivo de analisar o funcionamento da escola e identificar áreas de sucesso e de melhoria.
- Foco: Aprimoramento da qualidade educativa e da gestão escolar, através da análise crítica das práticas e resultados da escola.
- Caráter: Subjetivo e qualitativo, com ênfase na interpretação e na reflexão sobre os dados recolhidos.
- Agentes: A comunidade educativa da escola, assumindo um papel ativo e participativo.
- Periodicidade: Não obrigatoriamente definida, podendo ser cíclica ou contínua, de acordo com as necessidades da escola.
- Resultados: Internos, utilizados para a tomada de decisão e implementação de medidas de melhoria contínua.

A avaliação interna nas escolas portuguesas emergiu como uma componente essencial do panorama educativo, servindo como um mecanismo de melhoria contínua e de responsabilização. Definida como a avaliação sistemática dos processos, práticas e resultados de uma escola, a avaliação interna visa promover um ambiente propício ao crescimento e ao desenvolvimento, tanto para a instituição como para as suas partes interessadas. Opera no âmbito da garantia de qualidade interna, distinta das avaliações externas, que normalmente envolvem entidades externas que avaliam o desempenho escolar. Este trabalho explora o conceito de avaliação interna, a sua implementação nas escolas portuguesas e os desafios e oportunidades que surgem da sua prática. Ao examinar estes aspetos, podemos apreciar a importância da avaliação interna na melhoria da qualidade educacional e dos resultados dos alunos em Portugal

A avaliação interna das escolas em Portugal é um processo fundamental para garantir a melhoria contínua da qualidade do ensino e para assegurar que as escolas estão a cumprir os objetivos definidos pelo sistema educativo nacional. Este processo é enquadrado por um conjunto de leis e regulamentos que estabelecem os princípios, os objetivos e os procedimentos a seguir.

A base legal da avaliação interna das escolas em Portugal encontra-se, principalmente, na Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, alterada pelo Art.º 182 da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, que estabelece o Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior.

Esta lei define a avaliação como um processo contínuo e sistemático, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços educativos, através da identificação de pontos fortes e fracos, a avaliação permite definir estratégias para otimizar os recursos e os processos. Assegurar a equidade e a inclusão onde a avaliação deve garantir e promover que todos os alunos têm as mesmas oportunidades de aprender e de se desenvolver. Promover a autonomia das escolas incentivando as mesmas a desenvolver projetos e iniciativas próprias, adaptando-se às necessidades da sua comunidade.

A Avaliação Interna das escolas portuguesas rege-se e assenta nos seguintes princípios:

Princípio da autoavaliação: As escolas devem ser capazes de se avaliar a si mesmas, identificando as suas necessidades e definindo as suas próprias metas (Alves, 2016);

Princípio da participação: Todos os membros da comunidade escolar (professores, alunos, pais, funcionários) devem estar envolvidos no processo de avaliação, Direção-Geral da Educação (DGE, 2019);

Princípio da melhoria contínua: Em 2018, Silva e Araújo defendem que a avaliação deve ser um processo cíclico, que permita identificar áreas para melhoria e implementar ações de correção;

Princípio da transparência: Os resultados da avaliação devem ser divulgados de forma clara e objetiva, envolvendo todos os interessados (Carvalho e Santiago, 2020).

Ao escrutinar o processo de avaliação interna, vemos que este envolve várias etapas, que podem variar de escola para escola, mas que, em geral, incluem:

a) A planificação e definição dos objetivos da avaliação, dos indicadores a utilizar e dos métodos a aplicar;

b) A recolha de dados, utilizando diversas fontes de informação, como questionários, entrevistas, observações, análise de documentos, etc;

- c) A consequente análise e interpretação dos dados resultantes dos questionários aplicados e identificação de pontos fortes e fracos;
- d) Elaboração de um relatório, onde se realiza a apresentação dos resultados da avaliação e definição de um plano de ação para a melhoria dos pontos fracos identificados;
- e) A implementação do plano de ação que se traduz na execução das ações definidas e monitorização dos resultados.

Assim, podemos, como defende Martins (2014), compreender como a avaliação interna é um instrumento fundamental para melhorar a qualidade do ensino através da identificação de áreas para melhoria. Este processo avaliativo permite implementar medidas que contribuam para um ensino mais eficaz e eficiente, promover a autonomia das escolas incentivando as mesmas a desenvolver projetos inovadores e a adaptar-se às necessidades da sua comunidade.

Aumentar a responsabilização tornando as escolas mais responsáveis pelos resultados obtidos e promovendo a transparência na gestão.

Em suma, a avaliação interna das escolas em Portugal é um processo complexo e multifacetado, que exige o envolvimento de todos os membros da comunidade escolar num movimento contínuo de procura de excelência em todos os aspetos que fazem parte da vida quotidiana de cada comunidade escolar. Através deste movimento avaliativo, as escolas podem identificar as suas necessidades, definir metas e implementar ações para melhorar a qualidade do ensino e promover o sucesso de todos os alunos.

Assim sendo, podemos enquadrar o processo de Avaliação Interna e tendo em conta os mesmos parâmetros que foram usados na caracterização da autoavaliação:

- Conceito: Processo obrigatório, com periodicidade definida (normalmente trienal), realizado por uma equipa de avaliadores externos e internos à escola, com o objetivo de avaliar o cumprimento do Plano Estratégico da Escola e a qualidade do ensino-aprendizagem.
- Foco: Prestação de contas à tutela e à comunidade educativa, através da avaliação dos resultados da escola em áreas como as aprendizagens dos alunos, o funcionamento pedagógico e a gestão da escola.
- Caráter: Objetivo e quantitativo, recorrendo à análise de dados e indicadores previamente definidos.
- Agentes: Uma equipa de avaliadores externos e internos à escola, liderada por um avaliador externo nomeado pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC).

- Periodicidade: Trienal, com a possibilidade de avaliações intercalares em caso de necessidade.
- Resultados: Públicos, disponibilizados à comunidade educativa e à tutela, servindo de base para a definição de medidas de melhoria e para a eventual aplicação de sanções.

Desta forma, podemos apresentar de uma forma resumida um quadro comparativo entre estes dois conceitos.

**Tabela 1**

*quadro resumo dos conceitos*

Caraterística	Autoavaliação	Avaliação Interna
Conceito	Processo interno, contínuo e autorreflexivo	Processo obrigatório, com periodicidade definida
Foco	Aprimoramento da qualidade educativa	Prestação de contas
Caráter	Subjetivo e qualitativo	Objetivo e quantitativo
Agentes	Comunidade educativa da escola	Equipa de avaliadores externos e internos
Periodicidade	Não obrigatoriamente definida	Trienal
Resultados	Internos	Públicos

Fonte: Decreto-Lei nº137/2012, de 2 de julho

Podemos, igualmente, apresentar de uma forma resumida um quadro comparativo entre estes dois tipos de avaliação.

**Tabela 2**

*quadro comparativo entre autoavaliação e avaliação interna*

Dimensão	Autoavaliação	Avaliação Interna
Objetivo	Melhoria da qualidade educativa	Prestação de contas
Envolvimento	Comunidade educativa	Equipa de avaliação interna
Periodicidade	Contínua ou cíclica	Trienal

<b>Metodologia</b>	Qualitativa	Quantitativa
<b>Resultados</b>	Internos	Públicos
<b>Impacto</b>	Decisões para a melhoria	Definição e aplicação e medidas de melhoria

Fonte: Decreto-Lei nº137/2012, de 2 de julho

## 1.5 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A AVALIAÇÃO INTERNA E EXTERNA

Desde o ano de 2002 que a Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, aprovou o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior o sistema de autoavaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, estabelecendo as linhas gerais para estes processos de autoavaliação e avaliação externa. Mais precisamente, na alínea a) do artigo 3.º da lei supracitada podemos ler que este sistema de avaliação compreende, de entre outros, os objetivos de “Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema”; na alínea c) lemos que é também objetivo “assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas”, entre outros.

Com a pressão social e exigência da necessidade de escolas mais eficazes e eficientes, a avaliação interna das escolas assume-se como um elemento crucial para alcançar esse objetivo. Como já referidos anteriormente, além da avaliação externa, o Decreto-Lei 31/2002, de 20 de dezembro, inclui o processo de autoavaliação, que envolve uma análise e reflexão interna por parte dos diferentes grupos constituintes das comunidades educativas e permite obter informação mais rápida e acessível sobre os processos em curso na escola. Assim, cada instituição procura desenvolver um processo de autoavaliação e avaliação interna adaptado ao seu contexto específico, através da identificação das suas fragilidades e potencialidades, e que deveria servir como base para a elaboração do respetivo plano de melhoria e desenvolvimento, assim como de todas as dinâmicas do dia-a-dia dessa instituição.

Neste âmbito, e em plena implementação do 3.º ciclo de avaliação das escolas, iniciado em 2019, que incide nos “agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, bem como em estabelecimentos de ensino particular e cooperativo com contratos de associação e de patrocínio e aqueles cuja receita seja maioritariamente de fonte pública, escolas profissionais públicas e privadas e, voluntariamente, outros estabelecimentos da rede privada” (IGEC, 2023), a reflexão sobre estes procedimentos, impõem-se e apresenta-se como crítica e urgente numa movimentação de alteração de procedimentos e visão sobre a mais valia que estes devem ser na tomada de decisões das instituições de ensino não superior.

O desenvolvimento profissional dos docentes tem um papel fundamental para a melhoria da qualidade do ensino e dos resultados do sistema educativo, pelo que a avaliação externa dos Centros de Formação de Associação de Escolas (CFAE) se reveste de especial importância para a adequação da formação contínua às necessidades e prioridades das escolas e dos docentes, contribuindo para a melhoria da qualidade do sistema de formação e da oferta formativa.

A Avaliação Interna das escolas em Portugal, muitas vezes confundida com a autoavaliação, é um processo essencial para garantir a melhoria contínua do desempenho das instituições de ensino. Ela serve para analisar criticamente o funcionamento da escola, identificando pontos fortes e áreas de melhoria, com o objetivo de promover a qualidade educativa. Este processo decorrente da autoavaliação tem várias finalidades e desempenha funções cruciais no contexto educativo, que detalharemos a seguir.

Finalidades da Avaliação Interna:

a) **Melhoria da qualidade educativa:** A avaliação interna visa promover um ensino de qualidade. Através da análise do desempenho escolar, os profissionais de educação podem implementar medidas que contribuam para o desenvolvimento pedagógico, ajustando práticas e estratégias que melhor sirvam as necessidades dos alunos, (Stufflebeam e Shinkfield, 2007).

b) **Monitorização do cumprimento dos objetivos educativos:** Azevedo e Fernandes (2010) sublinham que as escolas, ao definirem os seus objetivos no início de cada ciclo escolar, necessitam de instrumentos que lhes permitam verificar o grau de cumprimento desses mesmos objetivos. A autoavaliação permite aferir se as metas definidas ao nível do sucesso escolar, clima de convivência, e participação da comunidade estão a ser alcançadas.

c) **Fomento da responsabilidade e da transparência:** Em 2002, Nevo refere que a avaliação interna é uma ferramenta de prestação de contas, não só perante a comunidade educativa (professores, alunos e encarregados de educação), mas também perante entidades externas,

como o Ministério da Educação. Através deste processo, as escolas mostram o seu compromisso em garantir uma gestão eficiente e transparente dos recursos.

d) Desenvolvimento da cultura organizacional: Este processo não se limita apenas a resultados académicos, mas foca-se também no clima organizacional da escola. Ao identificar problemas relacionados com a comunicação interna, liderança, ou envolvimento da comunidade educativa, a avaliação interna promove o desenvolvimento de uma cultura escolar mais saudável e colaborativa (Senge, 1990).

#### Funções da Avaliação Interna:

a) Diagnóstica: Em 2006, Leithwood & Jantzi identificaram que a primeira função e em resultado do processo de autoavaliação é identificar o estado atual da escola. Este diagnóstico envolve a recolha e análise de dados relativos a várias áreas, como o sucesso académico, as práticas pedagógicas, a gestão escolar e as condições físicas e materiais. Ao fazer este levantamento, a escola consegue identificar os seus pontos fortes e fracos.”

b) Planeamento e tomada de decisões: Mintzberg (1994) defendia que a avaliação interna fornece dados cruciais para o planeamento estratégico da escola. Com base na análise dos resultados, é possível definir prioridades e traçar planos de ação concretos que conduzam à melhoria. Este planeamento pode abranger desde a formação contínua de professores até à implementação de projetos que fomentem o sucesso educativo dos alunos.

c) Formativa: Ao longo do ano letivo, a autoavaliação tem uma função formativa, na medida em que permite ajustar práticas em tempo real. Por exemplo, se se verificar que um determinado método de ensino não está a produzir os resultados esperados, podem ser feitas alterações imediatas, promovendo uma melhoria contínua e ajustada ao contexto específico da escola (Black & Wiliam, 1998).

d) De monitorização e controlo: “MacBeath (1999) postulava que a avaliação interna funciona também como um mecanismo de controlo e monitorização contínuos. Através deste processo, a direção da escola e os seus órgãos pedagógicos podem acompanhar a implementação de planos e programas, verificando se estão a ser cumpridos os prazos e as metas estabelecidas.

e) De feedback e comunicação: Hargreaves & Fullan (2012) identificaram como importante função da autoavaliação a promoção do feedback entre os diferentes intervenientes no processo educativo. Através da partilha de resultados e da análise conjunta, professores, alunos,

pais e restantes membros da comunidade educativa podem ter uma participação mais ativa na vida da escola, contribuindo para um processo de melhoria mais inclusivo e colaborativo.

f) De adaptação ao contexto externo: Em 2007, Fullan defende que a avaliação interna ajuda as escolas a adaptarem-se a novas exigências legais e sociais. Em Portugal, o sistema educativo está em constante evolução, seja pela introdução de novos currículos ou pela necessidade de responder a desafios sociais emergentes, como a inclusão e a diversidade. A autoavaliação e a consequente avaliação interna permitem que a escola se ajuste a estas mudanças de uma forma proativa.

A Avaliação Interna das escolas portuguesas desempenha um papel fulcral na promoção da qualidade educativa e na melhoria contínua das práticas escolares. Ao fornecer um diagnóstico claro e a consequente reflexão, orientar o planeamento e fomentar uma cultura de responsabilidade e colaboração, este processo torna-se indispensável para o desenvolvimento das escolas num ambiente de educação cada vez mais complexo e exigente. A eficácia da avaliação interna depende muito da participação ativa de todos os membros da comunidade educativa. Professores, alunos, pais e auxiliares devem estar envolvidos no processo de recolha, análise e reflexão de dados, garantindo que as conclusões sejam representativas e que as ações de melhoria sejam implementadas de forma eficaz. Esta participação promove um sentido de pertença e responsabilidade coletiva pela qualidade da educação.

A avaliação interna e a avaliação externa das escolas em Portugal são processos complementares que visam melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem. Ambas as formas de avaliação têm o objetivo comum de garantir que as escolas cumpram a sua missão educativa e melhorem continuamente, mas diferem em várias dimensões, como os métodos utilizados, os intervenientes envolvidos e as finalidades específicas. A combinação eficaz destes dois tipos de avaliação resulta numa visão mais abrangente e precisa do funcionamento das escolas.

Como já identificado anteriormente, A avaliação interna, é conduzida pelas próprias escolas e envolve a análise crítica do seu funcionamento, com a participação ativa dos diversos intervenientes da comunidade escolar, como professores, alunos, pais e pessoal administrativo. Este processo é contínuo e visa fornecer uma visão realista e abrangente sobre a qualidade dos serviços educativos oferecidos.

A avaliação externa, por outro lado, é realizada por entidades independentes, nomeadamente pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), em Portugal. Este processo

visa avaliar o cumprimento das normas e padrões educativos estabelecidos pelas autoridades governamentais e fornecer uma visão objetiva e imparcial sobre o funcionamento das escolas e de onde se podem retirar as principais características:

a) Entidade Avaliadora Independente: A avaliação externa é conduzida por inspetores externos, que analisam as práticas pedagógicas, organizacionais e administrativas da escola. A imparcialidade deste processo é garantida pela separação entre a entidade avaliadora e a escola avaliada.

b) Foco em Padrões Nacionais: A avaliação externa baseia-se em critérios e indicadores definidos a nível nacional, como o cumprimento dos objetivos do currículo nacional, a qualidade do ensino, o sucesso escolar dos alunos e a gestão escolar. Este enfoque garante que todas as escolas são avaliadas segundo os mesmos padrões.

c) Finalidade de Prestação de Contas: Uma das finalidades principais da avaliação externa é a prestação de contas à sociedade e ao Estado. As escolas são responsáveis por mostrar que estão a utilizar os recursos públicos de forma eficiente e que estão a proporcionar uma educação de qualidade.

d) Periodicidade e Regularidade: A avaliação externa é realizada periodicamente, sendo os ciclos de avaliação definidos pelas autoridades educativas. Este carácter regular permite a monitorização contínua do desempenho das escolas ao longo do tempo.

e) Carácter Sumativo: Ao contrário da avaliação interna, a avaliação externa tem um carácter mais sumativo. Ao final do processo, é elaborado um relatório que descreve as principais conclusões, pontos fortes e áreas de melhoria, com possíveis recomendações e orientações para intervenções futuras.

De igual forma, podemos apresentar um quadro comparativo entre estes dois conceitos.

**Tabela 3**

*quadro comparação entre a avaliação interna e externa:*

Aspeto	Avaliação Interna	Avaliação Externa
Responsabilidade	Equipa interna da escola	Entidades externas (IGEC)
Participação	Envolvimento da comunidade escolar	Avaliadores externos e imparciais
Foco	Melhoria contínua e adaptação ao contexto da escola	Cumprimento de padrões e normas nacionais
Periodicidade	Triannual embora ajustada às necessidades da escola	Realizada em ciclos regulares (3 a 5 anos)

<b>Finalidade principal</b>	Melhorar a prática educativa e organizacional	Prestar contas e garantir qualidade conforme padrões estabelecidos
<b>Caráter</b>	Formativo (feedback contínuo)	Sumativo (relatórios e recomendações)
<b>Flexibilidade</b>	Adaptável ao contexto e necessidades específicas da escola	Estruturada segundo critérios nacionais fixos
<b>Utilização dos Resultados</b>	Implementação de planos de ação internos	Utilizada para monitorização e eventual supervisão pelo Estado

Fonte: IGEC – Avaliação externa 3.º ciclo (<https://www.igec.mec.pt>)

Podemos, ainda, analisar estas duas formas avaliativas numa relação e complementaridade. Martins (2014), defende que embora distintas nos seus métodos e finalidades, a avaliação interna e a avaliação externa são processos complementares que, quando utilizados em conjunto, fornecem uma visão mais rica e holística da escola. A avaliação interna oferece uma perspetiva de proximidade, baseada no envolvimento da comunidade escolar, enquanto a avaliação externa proporciona uma visão objetiva, comparativa e normativa. Esta relação de complementaridade, promove uma sinergia para a melhoria contínua, onde a avaliação interna permite que as escolas identifiquem rapidamente as suas áreas de melhoria e implementem medidas corretivas no curto prazo, enquanto a avaliação externa traz uma análise imparcial e ampla, que pode ser usada para validar ou desafiar as conclusões da autoavaliação. Promove igualmente uma reflexão e adaptação em que a escola pode utilizar os resultados da avaliação externa para reformular as suas práticas internas. Da mesma forma, a avaliação interna pode preparar a escola para a avaliação externa, garantindo que a instituição está em conformidade com as normas e critérios estabelecidos.

Em resumo, a avaliação interna e a avaliação externa das escolas em Portugal são dois processos indispensáveis para a garantia de qualidade e eficácia educativa. Enquanto a primeira promove a melhoria contínua a partir de dentro, com uma abordagem colaborativa e adaptável, a segunda assegura a conformidade com padrões nacionais e oferece uma avaliação imparcial e normalizada. Juntas, criam um sistema robusto de monitorização, melhoria e prestação de contas no sistema educativo português.

## PARTE II - ESTUDO EMPIRICO

"Um estudo empírico baseia-se na recolha e análise de dados reais para testar hipóteses e avaliar teorias, sendo uma metodologia essencial para verificar a validade das suposições teóricas. (Yin, 2018)."

## 2. OPÇÕES METODOLÓGICAS DA INVESTIGAÇÃO

### 2.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A avaliação das escolas em Portugal, como já vimos anteriormente, surgiu na sequência de um processo de uma maior autonomia e tentativa de descentralização, com um claro objetivo de uma responsabilização por parte das escolas como uma entidade orgânica e individual onde o conceito de escolas que “sejam capazes de avaliar os seus níveis de qualidade e que sejam capazes de estabelecer planos de melhoria do seu funcionamento” (Bolívar, 2012, p.274).

Com a publicação do já referido enquadramento legal DL 31/2002, de 20 de dezembro, alterada pelo Art.º 182 da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, foi-se tornando realidade nas escolas do território continental de uma forma lenta e gradual, tentando ultrapassar culturas organizacionais há muito estabelecidas.

Pretendeu-se com o presente estudo conhecer a realidade de uma escola secundária do concelho de Vila Nova de Gaia, inquirindo o pessoal docente sobre a sua perceção em relação ao processo da avaliação interna da escola com o objetivo de responder à questão apresentada e que serve de base a este estudo. Qual a efetividade da avaliação interna de uma escola no funcionamento e consecução do seu plano de melhoria?

A presente investigação está orientada para a população docente da escola em causa, e tem com objetivo responder aos objetivos traçados

### 2.2 PERTINÊNCIA DO PROBLEMA

Como coordenador da equipa de autoavaliação e avaliação interna, tem-se vindo a notar uma grande lacuna no “arquivamento” dos relatórios emanados pelas equipas de autoavaliação nos movimentos de regulação e processos de melhoria das respetivas Instituições.

Como referido em cima, é nossa perceção que um processo tão importante como a autoavaliação e conseqüente avaliação interna dos Agrupamentos de Escolas/Escolas não agrupadas, tem sido subalternizado e relegado para um segundo e por vezes até terceiro plano no role de importâncias definidas por estas instituições.

Desta forma, encara-se como muito pertinente e urgente fazer uma análise e avaliação destes processos e de que forma estes influenciam e configuram os processos decisórios das instituições de ensino não superior em Portugal.

## 2.3 RAZÕES E OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO ESTUDO

Os objetivos específicos deste projeto são derivados do problema elencado, os quais definem linhas orientadoras para o trabalho de pesquisa. Estes objetivos ajudam a delimitar o intuito da investigação e orientam a recolha de dados, a análise e a interpretação dos resultados, são orientados para os professores da escola em causa, e têm com objetivo dar resposta aos seguintes objetivos:

- Descrever o processo de constituição da equipa de avaliação interna;
- Identificar as dificuldades na implementação do processo de avaliação interna;
- Avaliar a efetividade da aplicação e consecução do plano de melhoria;
- Identificar o grau de interação da avaliação interna na tomada de decisões da comunidade escolar.

## 2.4 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO;

Um projeto de investigação, neste caso, um estudo de caso, caracteriza-se por uma sucessão de etapas que vão desde a formulação do problema da investigação até à recolha e tratamento de dados, discussão e elaboração das conclusões.

Com base na realidade de que “toda a investigação se baseia numa orientação teórica” (Bogdan e Biklen, 1994, p.52), após a elaboração de uma contextualização teórica efetuada através da análise documental, é essencial optar e utilizar uma metodologia que se enquadre de uma forma mais adequada, tendo em conta as particularidades das questões e dos problemas da investigação, ou seja, o meio que melhor serve para conseguir resolver o problema apresentado. Dos diferentes tipos de metodologias que podem ser empregues num estudo de caso, e em que a escolha desta metodologia depende do objetivo da pesquisa, do tipo de dados a serem recolhidos e analisados e da natureza do fenómeno estudado, pareceu-nos mais apropriado e eficaz a utilização da Metodologia Quantitativa, que prevê a utilização de um procedimento, que utiliza uma recolha de dados quantitativos.

Esta investigação, recolhe dados de carácter individual respeitando a natureza particular da entidade objeto do estudo, numa tentativa de a entender e compreender, tentando, o investigador, realizar esta tarefa de recolha de dados e conseqüente análise o mais independente possível.

## 2.5 TÉCNICAS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS.

Com o propósito de atingir os objetivos elencados para a presente investigação, foi como já indicado no ponto anterior, o método de estudo de caso quantitativo.

No que diz respeito aos instrumentos de recolha de dados, foi utilizado um inquérito por questionário tendo-se enviado os IQ para todos os professores da escola, ou seja, todo o universo de possíveis respondentes da escola, sendo uma amostra se considerarmos o universo de professores a lecionar nos agrupamentos escolares. Tendo a consciência que o tipo de amostragem escolhido tenha as suas vantagens pela óbvia facilidade de obtenção dos dados, temos de ter a noção de que alertam para o fato de que, “em rigor, os resultados e as conclusões só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados para o Universo”, Hill e Hill (2012, p.49-50).

O questionário elaborado com questões fechadas, para facilitar o tratamento estatístico das mesmas, apesar de nem sempre permitirem compreender de uma forma mais específica a percepção dos inquiridos relativamente aos assuntos abordados.

Com este estudo de caso pretendemos contribuir para: Analisar o processo de avaliação interna da escola em estudo; avaliar o impacto da avaliação interna nessa instituição, através da percepção sobre a importância que é dada, pelo pessoal docente, ao trabalho desenvolvido pela equipa de avaliação interna da escola em estudo. Tendo por base estes objetivos gerais, foram definidos os seguintes objetivos específicos, aos quais se procurou dar resposta:

A elaboração deste questionário teve os seguintes pontos de orientação:

- a) Caracterização dos inquiridos: Recolha dos dados pessoais: género, idade, tempo de serviço, habilitações académicas, situação profissional e número de anos na escola.
- b) Percepção sobre o processo de constituição da equipa de avaliação interna.
- c) Percepção sobre as dificuldades de implementação processo de avaliação interna.
- d) Percepção da efetividade da aplicação e consecução do plano de melhoria.

e) Identificar o grau de interação da avaliação interna na tomada de decisões da comunidade escolar.

A análise de dados teve em consideração a análise descritiva, que envolve a organização e a descrição dos dados recolhidos. Isto significa incluir cálculos de medidas estatísticas, como média, mediana, desvio padrão, frequências e proporções. Esta técnica é útil para resumir e apresentar os dados de forma concisa;

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Neste estudo procurou estudar-se a realidade da avaliação interna de uma escola não agrupada da região do Porto sendo que, para tal, procedeu-se à aplicação de inquéritos por questionário ao pessoal docente da escola. Os questionários foram enviados via email institucional, para cada docente, email este, que continha o respetivo link de acesso ao referido questionário.

Procedeu-se a esta metodologia, através de questionário, porque permite segundo (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 13) “compreender fenómenos como as atitudes, as opiniões, as preferências”, e permite-nos ter “informações sobre o que se passa num determinado momento” (p. 14) e pode ser aplicado “em grande escala, escolhendo os indivíduos” (p. 14).

O questionário por nós construído é composto por cinco secções:

1 – Dados profissionais, onde foram recolhidas apenas “as características (...) estritamente relevantes à investigação” (Hill & Hill, 2012, p. 87) e que permitissem “descrever a natureza da amostra” (p. 88);

2 – Perceção sobre a avaliação interna - “processo de constituição da equipa de avaliação interna”, onde foram apresentadas afirmações onde se solicitava que de acordo com cada uma fosse escolhida a opção que melhor identificava a sua perceção, de acordo com uma escala de Likert (desenvolvida por Rensis Likert, em 1932), em que metade das respostas alternativas tem uma “natureza positiva, e a outra metade, natureza negativa” (p. 138). Esta escala está ordenada de discordo totalmente até concordo plenamente.

3 – Perceção sobre a avaliação interna - “dificuldades na implementação do processo de avaliação interna”, onde se colocaram questões sobre a opinião dos inquiridos em relação ao

processo levado a cabo pela equipa de avaliação interna escola do respondente. Desta forma pretendeu obter-se a opinião dos respondentes acerca do que consideram que está a acontecer, e conseqüentemente, possibilitando-nos a comparação entre as opiniões dos respondentes sobre o que é, para si, desejável e aquilo que consideram ser a realidade da escola em estudo;

4 - Perceção sobre a avaliação interna - "efetividade da aplicação e consecução do plano de melhoria", onde se colocaram questões sobre a opinião dos inquiridos no que diz respeito aos processos de efetividade dos relatórios emanados pela equipa de avaliação interna, levado a cabo pela direção da escola. De igual forma pretendeu obter-se a opinião do que cada um considera que está a acontecer, possibilitando-nos a uma comparação entre as várias opiniões dos docentes sobre o que é, para si, desejável e aquilo que consideram estar a acontecer na sua escola;

5 - Perceção sobre a avaliação interna - "grau de interação da avaliação interna na tomada de decisões da comunidade escolar", onde foram apresentadas afirmações que tentavam medir a interligação entre os problemas identificados e as diferentes tomadas de decisão.

## 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

Este estudo foi efetuado numa escola não agrupada do distrito do Porto, concelho de Vila Nova de Gaia e situada em contexto urbano. Esta escola é composta apenas por um só estabelecimento que engloba os anos de escolaridade do 3.º ciclo do ensino básico (CEB) e do ensino secundário.

De acordo com informações obtidas junto da assistente técnica que apoia a direção da escola, no ano letivo 2024/2025, ano da realização deste estudo, esta escola conta com 124 docentes, com carga letiva atribuída. A escola é composta, igualmente com o pessoal não docente, todos afetos aos quadros do Município, outros, ao Programa Ocupacional do Centro de Emprego.

De acordo com os dados recolhidos, neste ano letivo, da realização deste estudo (2024/2025), frequentam a escola 1446 alunos, distribuídos do seguinte modo: 3º CEB, 399 alunos e 66 alunos do ensino secundário regular.

Ainda de referir que esta escola irá ser alvo de uma ação inspetiva no próximo mês de novembro no âmbito do 3.º ciclo de avaliação externa das escolas.

### 3.3 POPULAÇÃO

Este inquérito foi enviado a todos os docentes da escola colocados até ao início da distribuição dos inquéritos (início de outubro), incluindo os elementos do SPO (serviço de psicologia e orientação), da EAI (equipa de avaliação interna) e o diretor.

Para a concretização de entrevistas foi escolhida uma amostra do tipo intencional, já que foi selecionado o entrevistado tendo em conta a informação significativa a obter relativamente à avaliação interna da escola: o diretor da escola.

### 3.4 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os inquéritos por questionário foram tratados quantitativamente através do Microsoft Excel 365.

### 3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Para a realização deste estudo foram desenvolvidos diversos procedimentos éticos.

- a) Foi solicitada autorização à direção do agrupamento para a realização do estudo;
- b) Foi garantido o anonimato de todos os participantes nos questionários, bem como será garantido o anonimato da escola em estudo.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

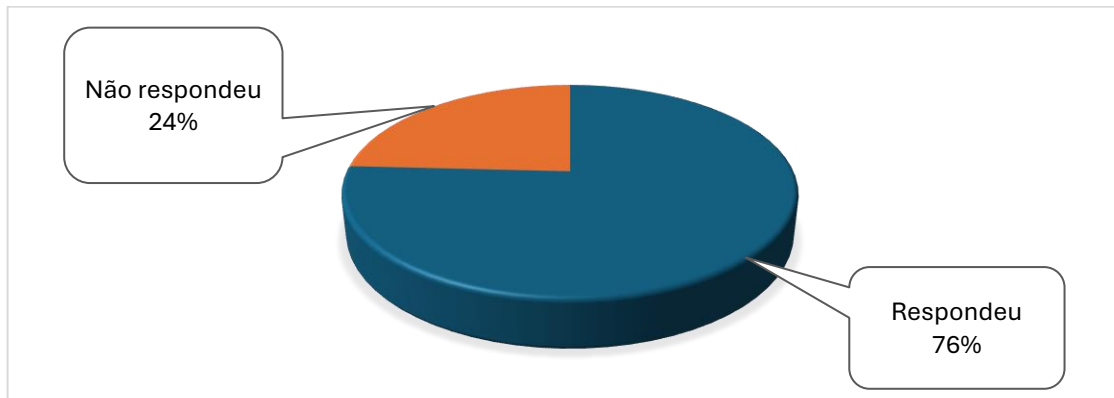
Para o desenvolvimento deste estudo foi capital a obtenção de dados que tornassem possível responder à questão de partida “Qual a importância dada ao processo de avaliação interna pelo pessoal docente de uma escola?” e cumprir os objetivos específicos enunciados no capítulo anterior.

Assim, convém em primeiro lugar atendermos ao nível de participação dos docentes neste inquérito. Do universo de 124 professores, com serviço letivo atribuído, existentes na escola em serviço no início do mês de outubro, participaram no preenchimento deste inquérito 94 docentes o que dá uma participação de 75,8%, figura 1. Esta taxa de respondentes, sendo

elevada, permite generalizar os resultados para o universo da escola não permitindo generalizar os resultados para o universo das escolas não agrupadas a nível nacional.

**Figura 1**

*% total de respostas*

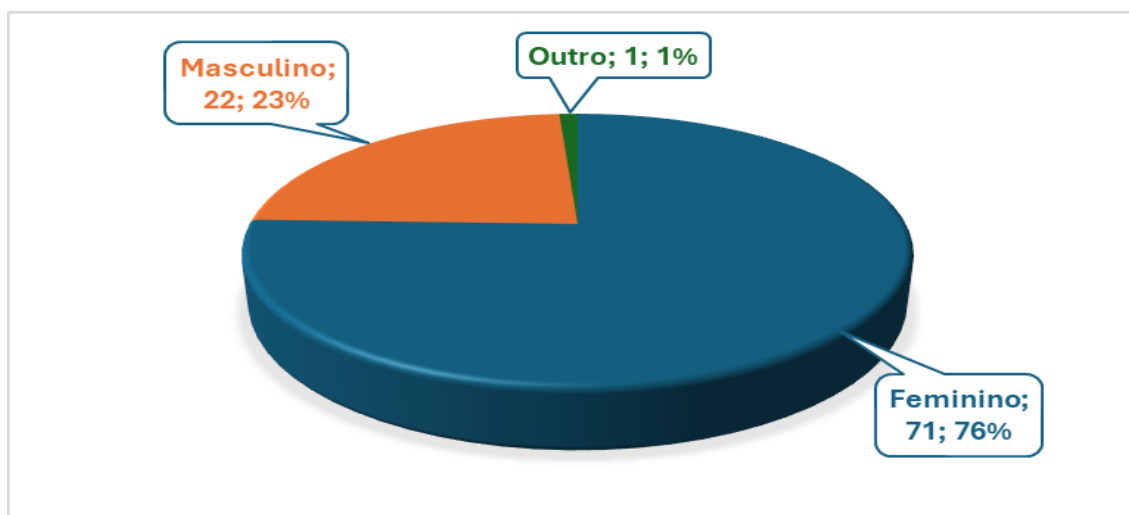


#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Analisando os dados obtidos, verifica-se que 56,5% dos inquiridos são do sexo feminino e 40,6% do sexo masculino. De salientar que um dos respondentes não se identifica com nenhum dos géneros apresentados.

**Figura 2**

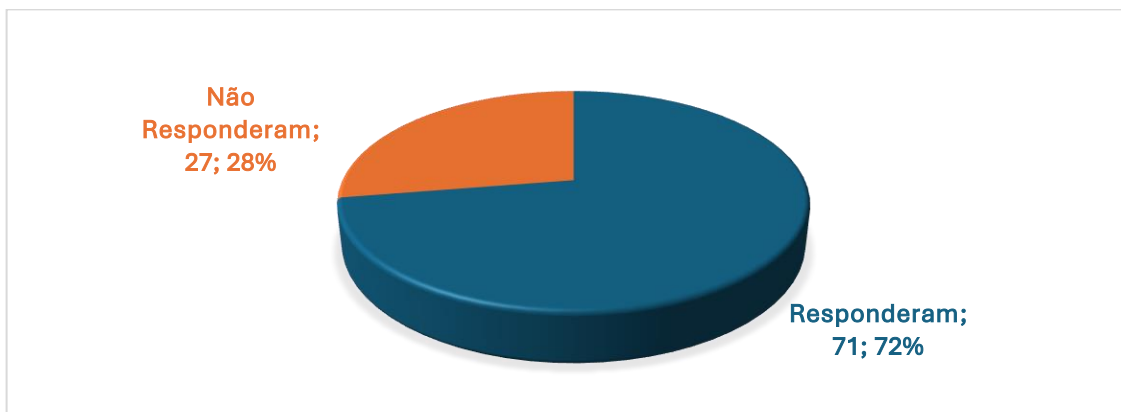
*% de respostas por género*



Podemos ainda fazer uma análise do nível de participação no que diz respeito ao género. Assim, temos que do género feminino, temos uma taxa de participação de 72,4% e do género masculino uma taxa de 84,6%.

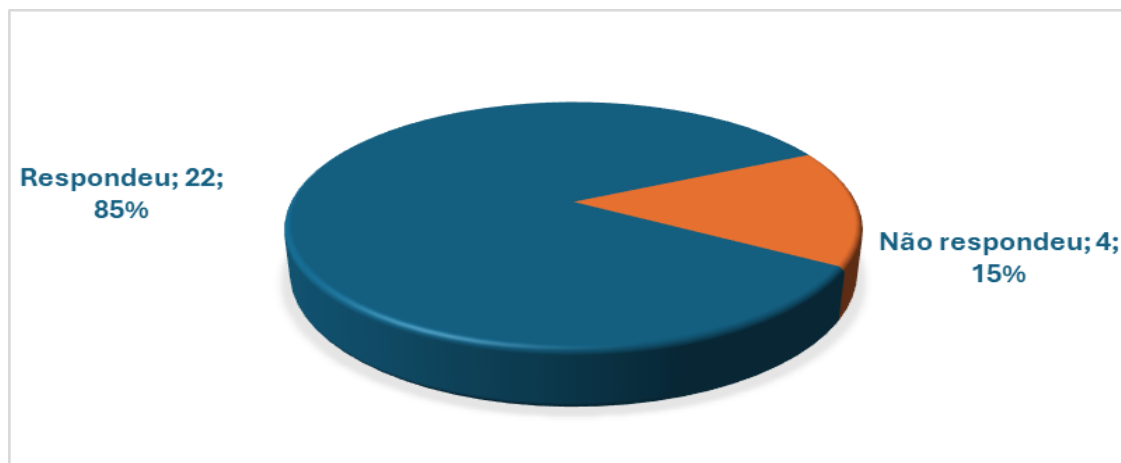
**Figura 3**

*% de respostas do género feminino*



**Figura 4**

*% de respostas do género masculino*

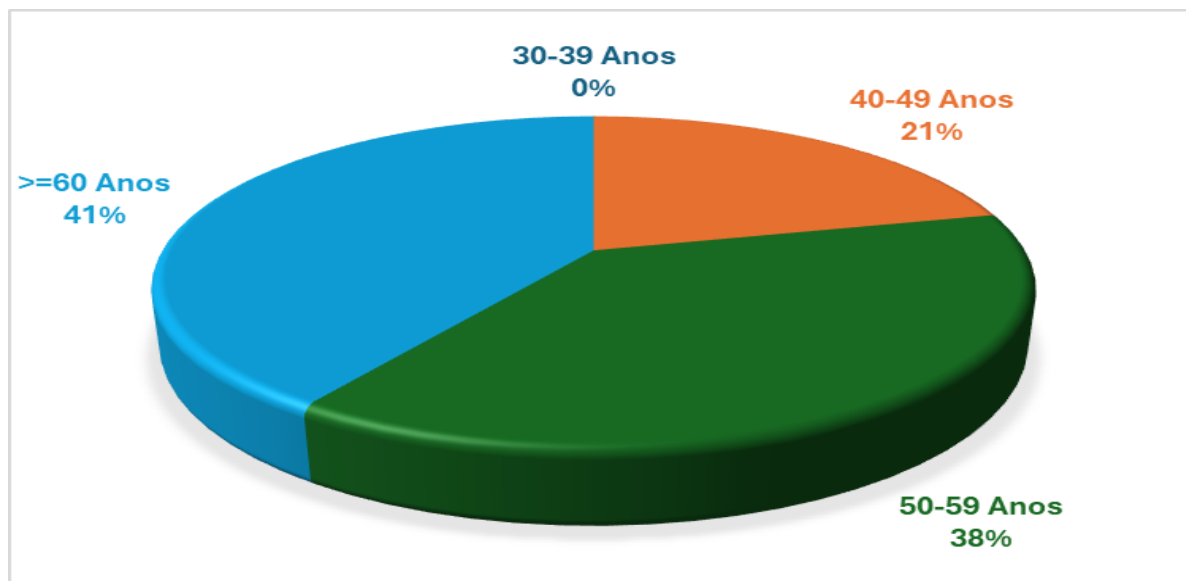


De salientar que temos uma resposta de um docente que não se identifica com nenhum dos géneros.

No que diz respeito à idade, 79% apresenta idade superior a 50 anos, com uma pequena prevalência dos docentes na classe  $\geq 60$  anos, com um valor percentual de 41%.

**Figura 5**

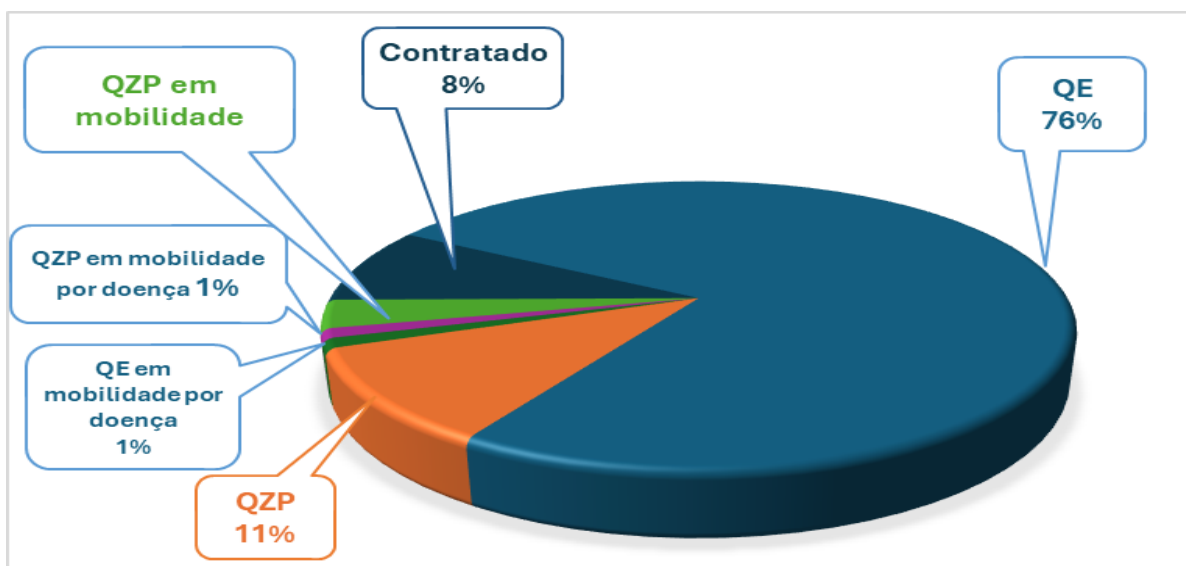
*% de respostas por faixas etárias*



No que concerne à situação profissional, a maioria dos inquiridos (77 %) pertencem à categoria de Quadro de Escola, e 15% encontram-se na situação de Quadro de Zona Pedagógica e por fim, verifica-se que 8% são docentes contratados.

**Figura 6**

*% de respostas por categoria de vínculo*

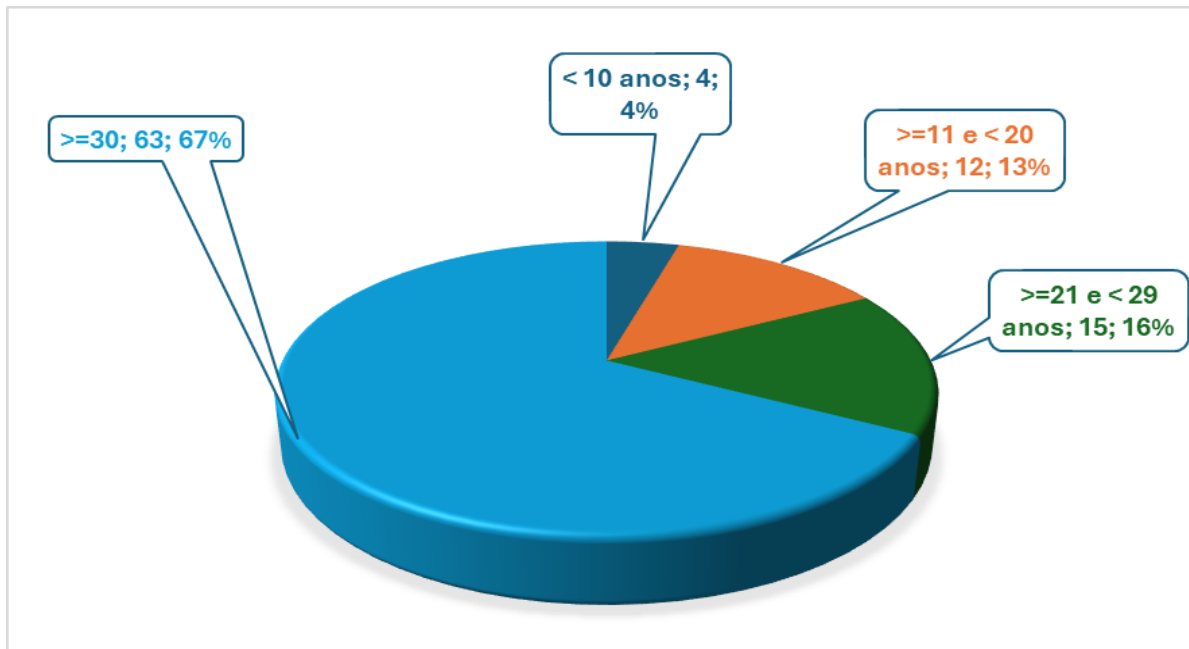


De acordo com os dados obtidos, temos uma larga maioria de docentes com larga experiência letiva. Assim, vemos que apenas 4,3% dos respondentes, tem menos de 10 anos de

serviço letivo. No outro extremo temos que uma larga maioria tem mais de 30 anos de serviço letivo, 67%.

**Figura 7**

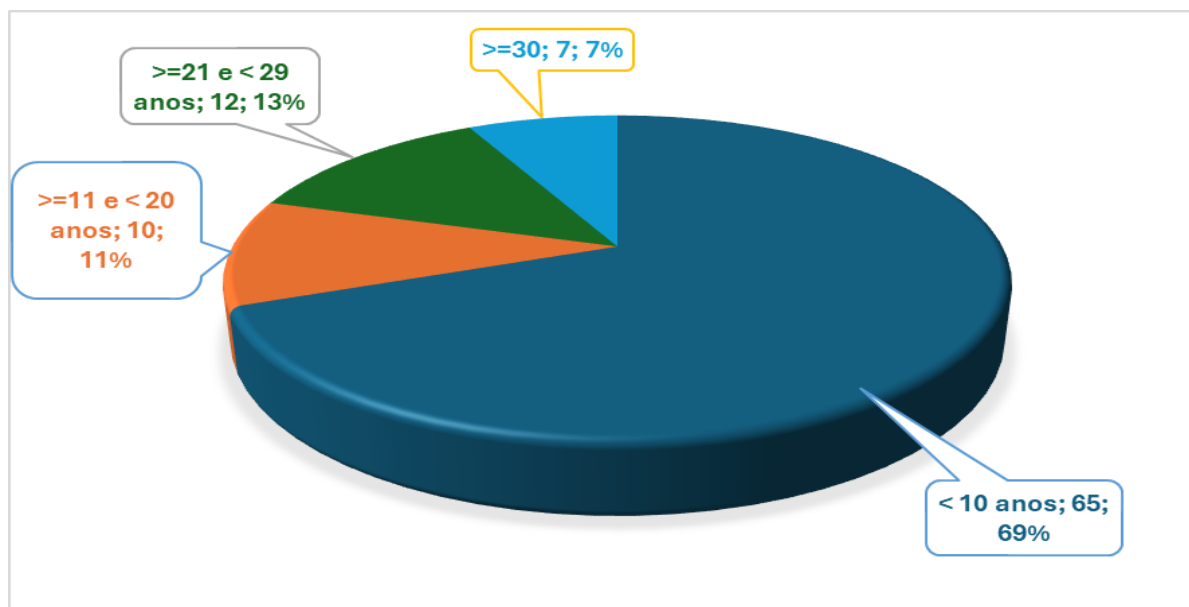
*% de respostas por tempo total de serviço docente*



Relativamente ao número de anos na escola em causa, a grande maioria dos inquiridos, 69,1%, selecionou o intervalo < que 10 anos, enquanto no extremo oposto temos que apenas 7,4% refere que se encontra nesta escola há mais de 30 anos.

**Figura 8**

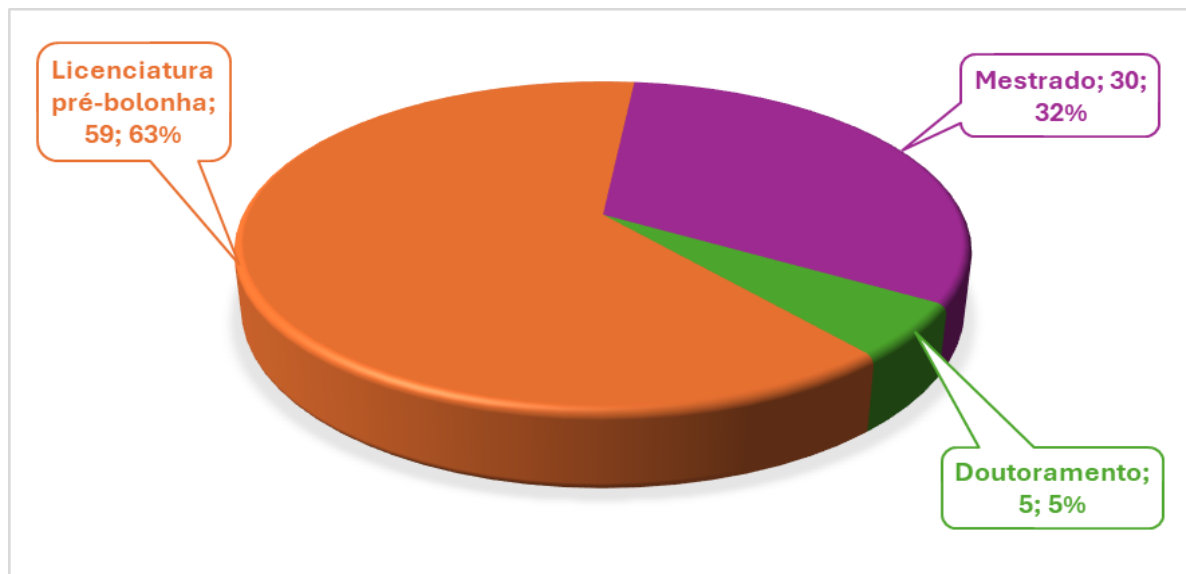
*% de resposta por tempo de ligação à escola de referência*



Quanto às habilitações académicas, 62,7% é possuidor de uma licenciatura, 31,9% é detentor de mestrado e 5,3% é detentor de doutoramento.

**Figura 9**

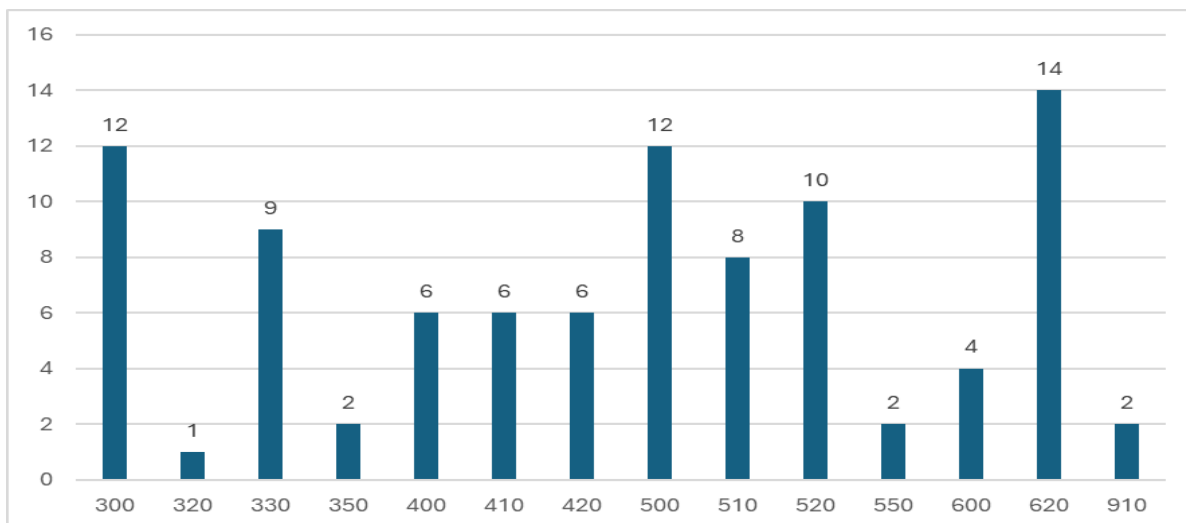
*% de respostas de acordo com as habilitações literárias*



Na figura 10, verifica-se a distribuição dos inquiridos por grupo de recrutamento. Pode-se constatar uma distribuição dos inquiridos por todos os grupos de recrutamento existentes na escola e a sua participação, tem a ver com o número de elementos de cada grupo.

**Figura 10**

*número de respostas por grupo de recrutamento*

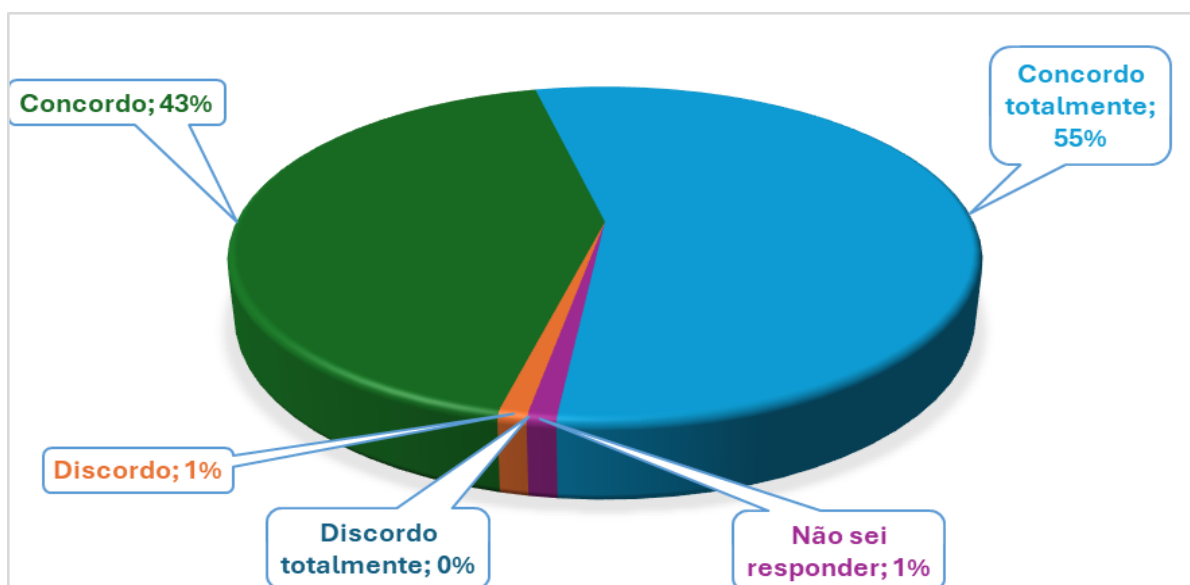


## 4.2 Percepção Sobre a Avaliação Interna – “Processo de Constituição da Equipa de Avaliação Interna”

Neste ponto iremos mostrar o grau de concordância que os inquiridos possuem no que diz respeito ao conhecimento do procedimento de avaliação interna. Desta forma apresentaram-se as seguintes afirmações:

**Figura 11**

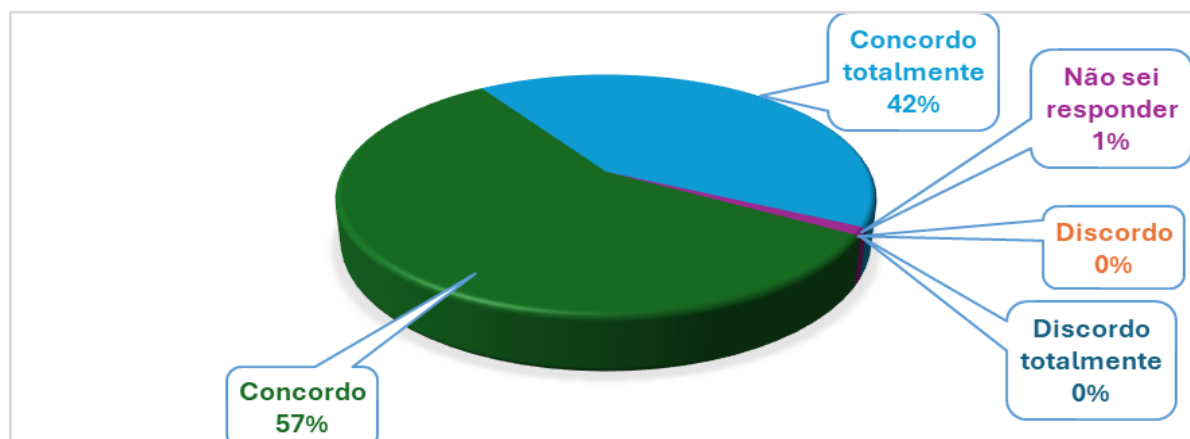
*O processo de avaliação interna da escola é muito importante*



Esta afirmação tem uma quase total unanimidade de concordância ou total concordância, 42,5% e 55,3% respetivamente. Esta situação traduz, no nosso entendimento a quase total identificação do pessoal docente com este processo.

**Figura 12**

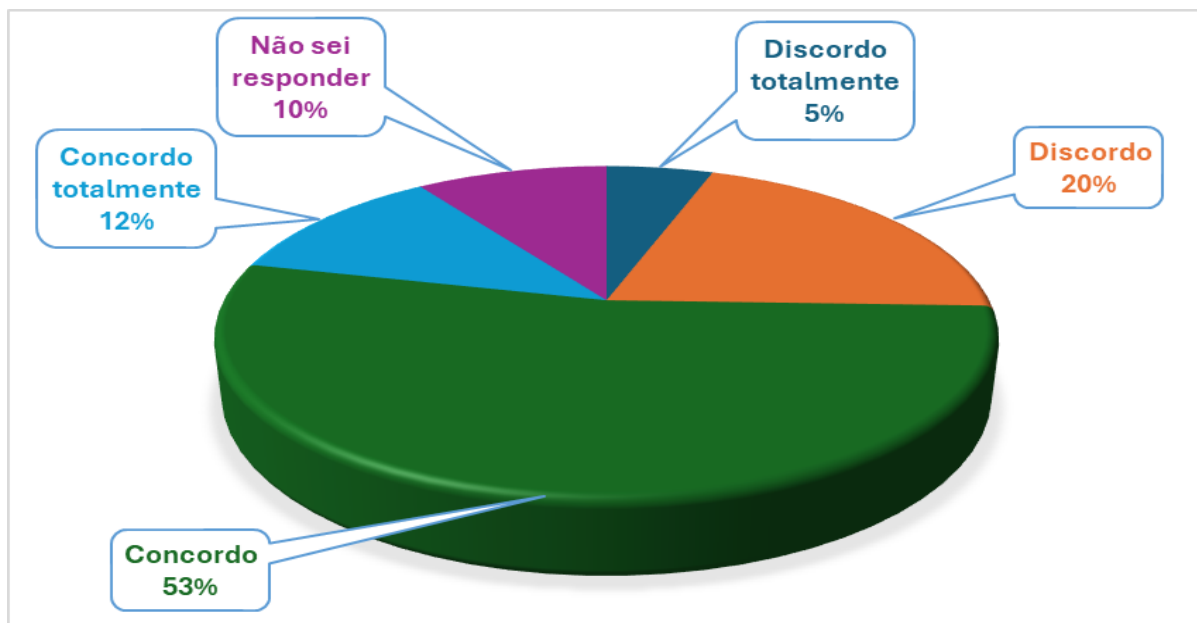
*Conheço o Projeto Educativo da escola*



Nesta afirmação vemos, mais uma vez, uma quase total unanimidade de concordância ou total concordância, 57,4% e 41,5% respetivamente. Esta situação revela, a nosso ver o quase total conhecimento do pessoal docente com este documento estruturante do funcionamento da escola.

**Figura 13**

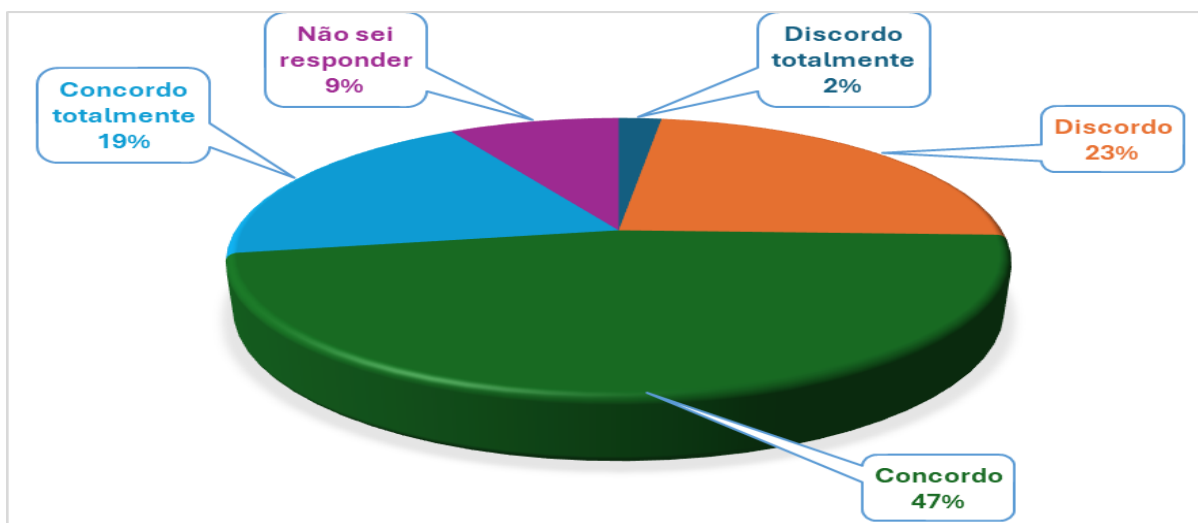
*Conheço o processo de avaliação interna da escola*



Na figura n.º 13 verifica-se que, embora continue a haver uma grande maioria de respostas concordantes, é de salientar que 25,5%, apresentem respostas não concordantes. De salientar, igualmente, que 9,5% não tenham sabido responder a esta afirmação. No nosso entendimento isto deve-se a uma elevada taxa de docentes com pouco tempo de ligação a esta escola, ver gráfico 8, onde se pode ver que dos respondentes, 69,1% tem uma ligação e este estabelecimento de ensino com menos de 10 anos.

**Figura 14**

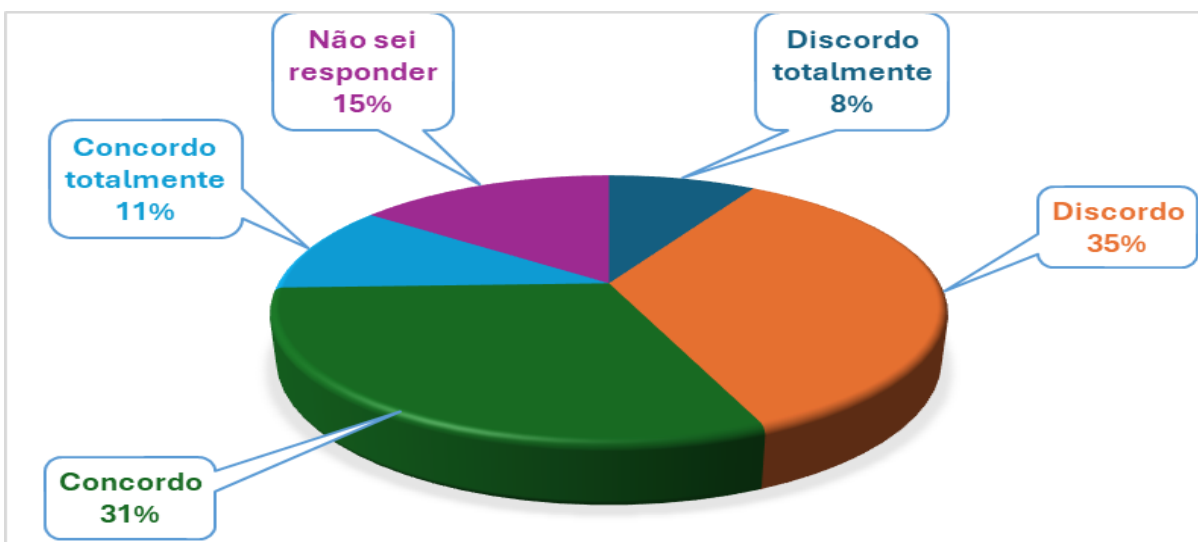
*Conheço a equipa de avaliação interna da escola*



No que diz respeito a esta afirmação, conforme figura 14, verifica-se que o grau de concordância é muito semelhante, revelando-se a sua semelhança com a da afirmação anterior. No nosso entendimento as razões para isso acontecer, são também idênticas.

**Figura 15**

*Conheço o processo de constituição da equipa de avaliação interna da escola*



Com esta afirmação, em que se começa e aprofundar o conhecimento e identificação com o processo de avaliação interna, vemos uma clara alteração no sentido da concordância com a afirmação. Assim, constata-se uma larga maioria de respostas não concordantes, 35,1%; totalmente discordantes, 8,9%. É de referir que da mesma linha de afastamento concordante, temos uma percentagem algo elevada, 14,9 de respondentes que não sabem responder.

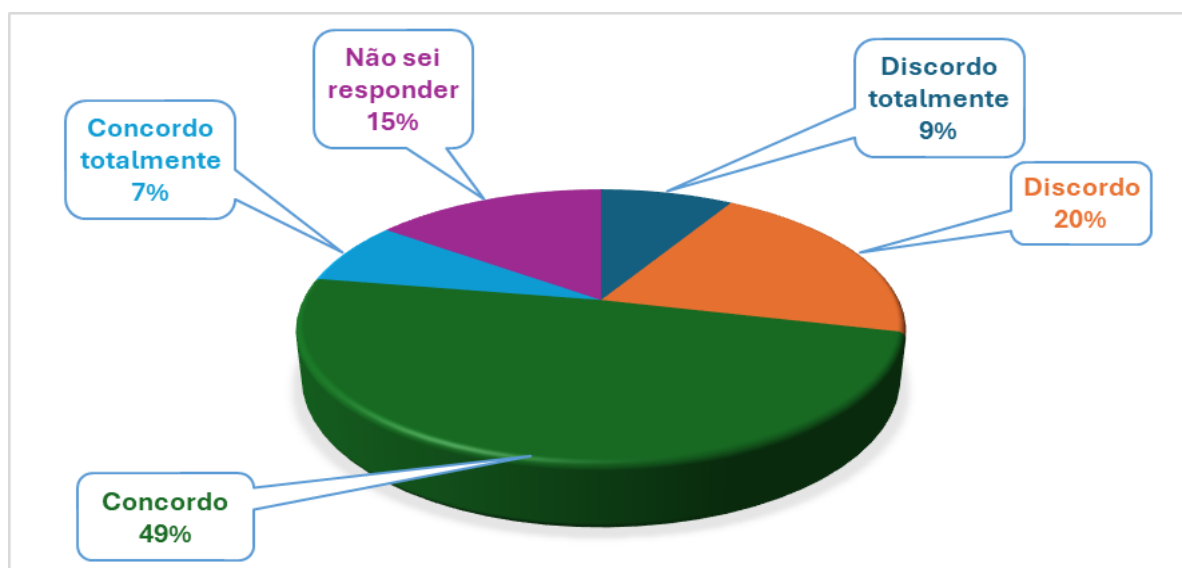
Como resumo desta secção sobre o “processo de constituição da equipa de avaliação interna”, podemos referir que existe um elevado grau de concordância, enquanto são apresentadas afirmações em contextos mais genéricos; e que deixa de existir essa alta taxa de concordância quando tornamos as afirmações em situações mais específicas.

### 4.3 PERCEÇÃO SOBRE A AVALIAÇÃO INTERNA - "DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO INTERNA".

Neste ponto iremos mostrar o grau de concordância que os inquiridos possuem no que diz respeito ao conhecimento do processo de avaliação interna. Desta forma apresentaram-se as seguintes afirmações:

**Figura 16**

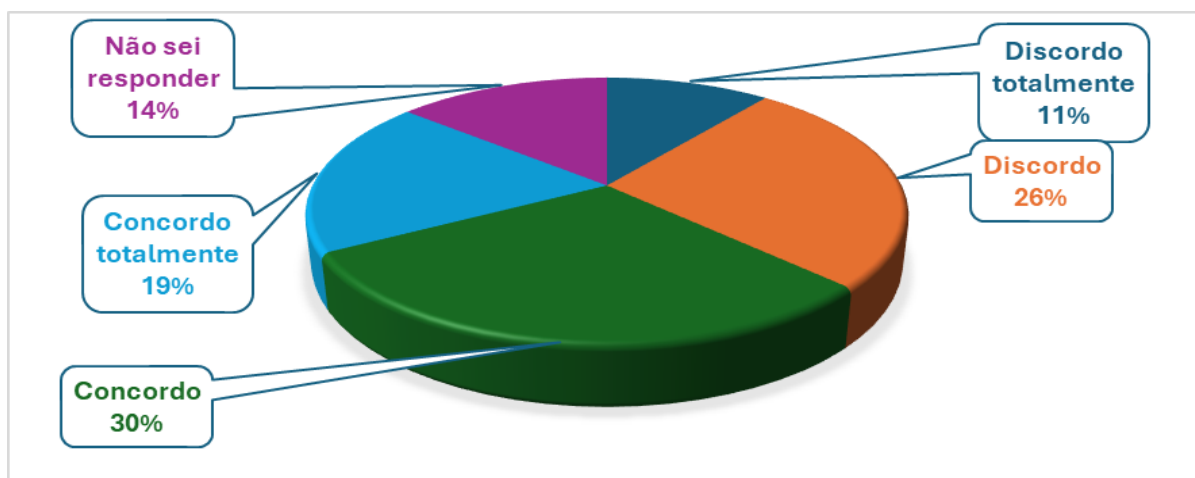
*Conheço o trabalho desenvolvido pela equipa de avaliação interna da escola*



Podemos inferir, de acordo com as reações a esta afirmação, que a maioria dos respondentes, mostram que tem uma concordância positiva (56,4%), no que diz respeito ao seu conhecimento com o trabalho que é desenvolvido pela equipa de avaliação interna. Esta situação mostra, que este trabalho é reconhecido por este grupo da população escolar. No entanto, evidencia-se uma significativa percentagem (14%), demonstrativa do não conhecimento deste processo, que no nosso entendimento se deve a uma grande percentagem de docentes que se encontram pelo primeiro ano neste estabelecimento.

**Figura 17**

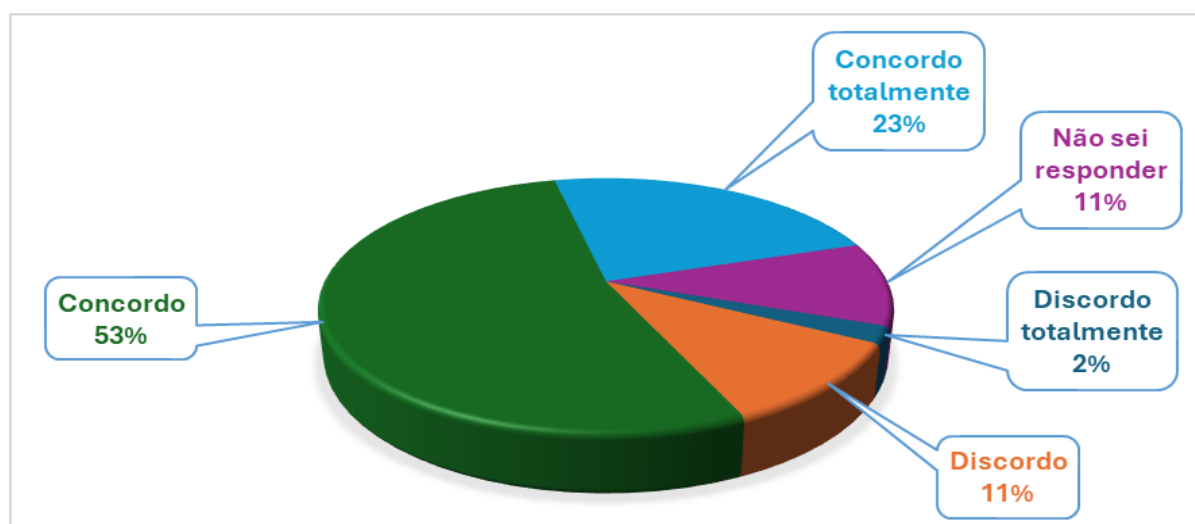
*Conheço os resultados da avaliação interna da escola e o seu relatório*



Os resultados emanados pela equipa de avaliação interna, nomeadamente o seu relatório, de acordo com o grau de concordância, tem uma percentagem de 48,9%, o que no nosso entender fica aquém do desejável. Esta situação deve estar, mais uma vez, relacionada com o elevado número de docentes que se encontram colocados há menos de 10 anos, figura 8, nesta escola.

**Figura 18**

*O relatório de autoavaliação da escola é o ponto de partida para a sua avaliação interna*



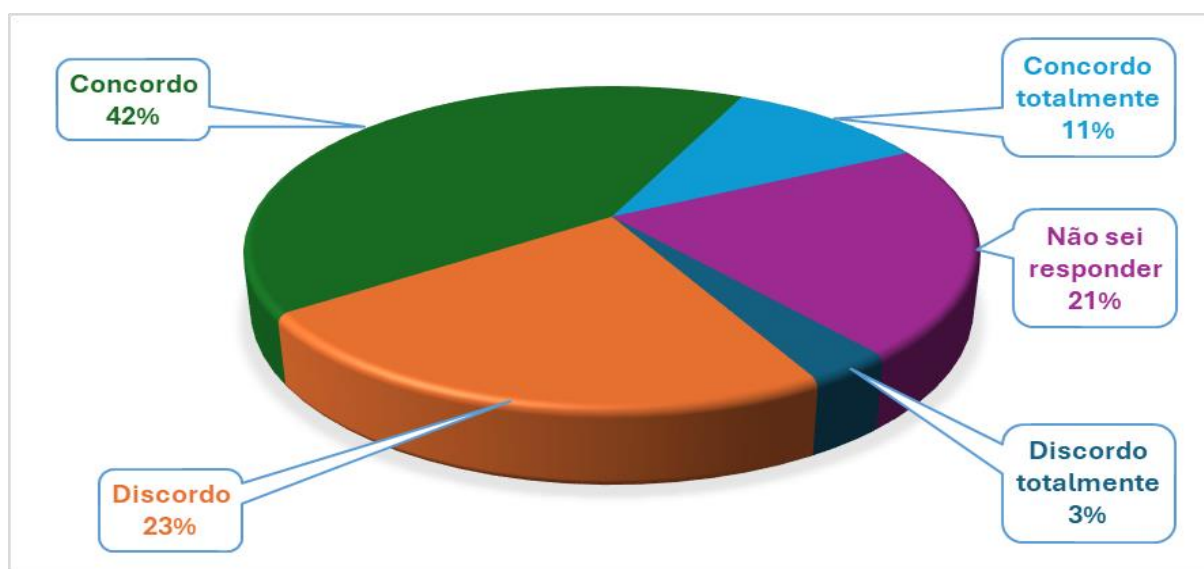
De acordo com o grau de concordância a esta afirmação, verificamos que os docentes têm uma resposta "positiva" (76,6%) no que diz respeito ao relatório de autoavaliação, elaborado pela equipa de avaliação interna, "ser uma base sólida para a avaliação interna. Ainda de acordo

com estes autores, a autoavaliação permite à escola reconhecer as suas áreas fortes e fracas, criando um ponto de partida para ações concretas (Cardoso & Batista, 2013)”.

Ainda, e de uma forma mais generalizada, Stufflebeam & Shinkfield (2007), defendem a importância de processos de autoavaliação como ponto de partida para avaliações internas e externas, enfatizando a necessidade de que as organizações, incluindo escolas, compreendam primeiro a sua própria prática antes de serem avaliadas por entidades externas. Estas considerações, sobre esta afirmação, vêm de encontro às respostas dos docentes desta escola.

**Figura 19**

*O modelo de avaliação externa das escolas é o ponto de partida para a avaliação interna da escola*

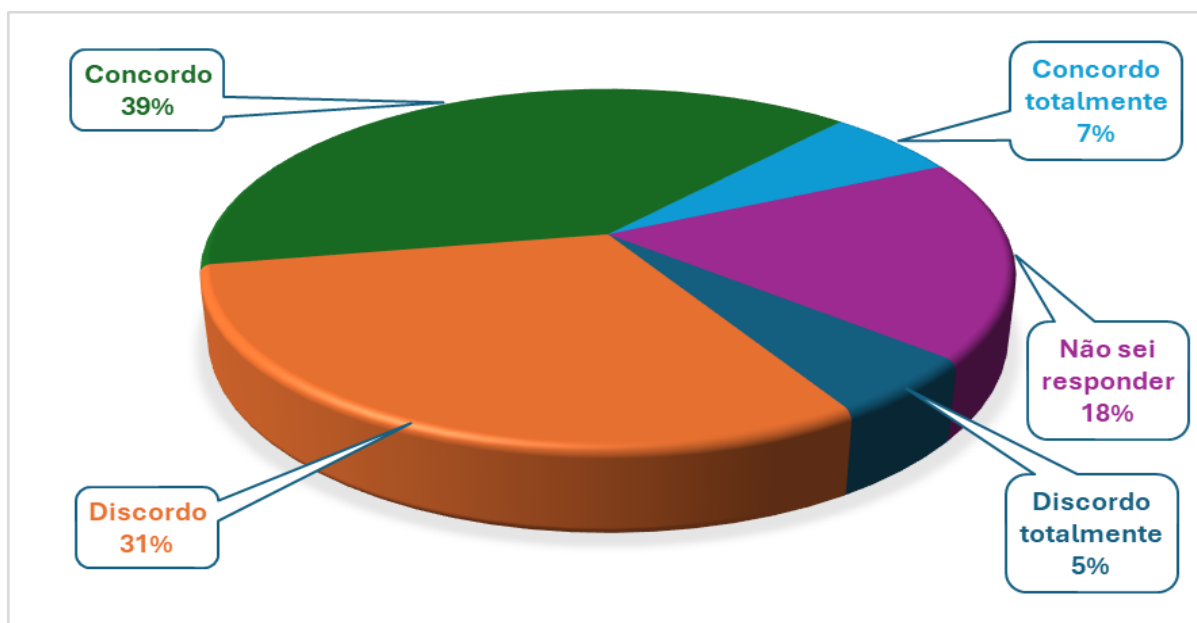


Neste ponto os docentes respondentes encontram-se, praticamente divididos em percentagens semelhantes (52,1% concordantes; 47,9% discordantes ou sem opinião), na sua concordância no que diz respeito ao processo de avaliação externa promovida pela IGEC ser a condicionante para o processo de avaliação interna. De acordo com a bibliografia consultada, em 2005, Azevedo defende que o modelo de avaliação externa das escolas não deve ser o ponto de partida para a avaliação interna, mas pode ser um importante complemento e um referencial que orienta o processo. Em 2010, Alarcão e Tavares referem que a avaliação interna da escola deve, em primeiro lugar, privilegiar uma reflexão interna sobre os seus próprios contextos, necessidades, pontos fortes e áreas a melhorar, que são melhor identificados através da autoavaliação. Contudo, o modelo de avaliação externa pode servir como um guia para garantir que as práticas de autoavaliação estejam alinhadas com padrões de qualidade e critérios de avaliação comuns. De acordo com Cardoso, A. P., & Batista, S. (2013), a avaliação interna deve

partir da própria realidade da escola e que o modelo de avaliação externa pode servir como um guia para garantir a compatibilidade com os padrões e objetivos do sistema educativo, mas sem substituir o olhar interno.

**Figura 20**

*A avaliação interna está ao serviço da avaliação externa*



As respostas a esta afirmação poderão apresentar dois tipos de leitura e de análise. A primeira é de que os respondentes concordam/discordam com o princípio subjacente a esta afirmação; outra é de que os respondentes concordam/discordam que esta situação se verifica na realidade da escola.

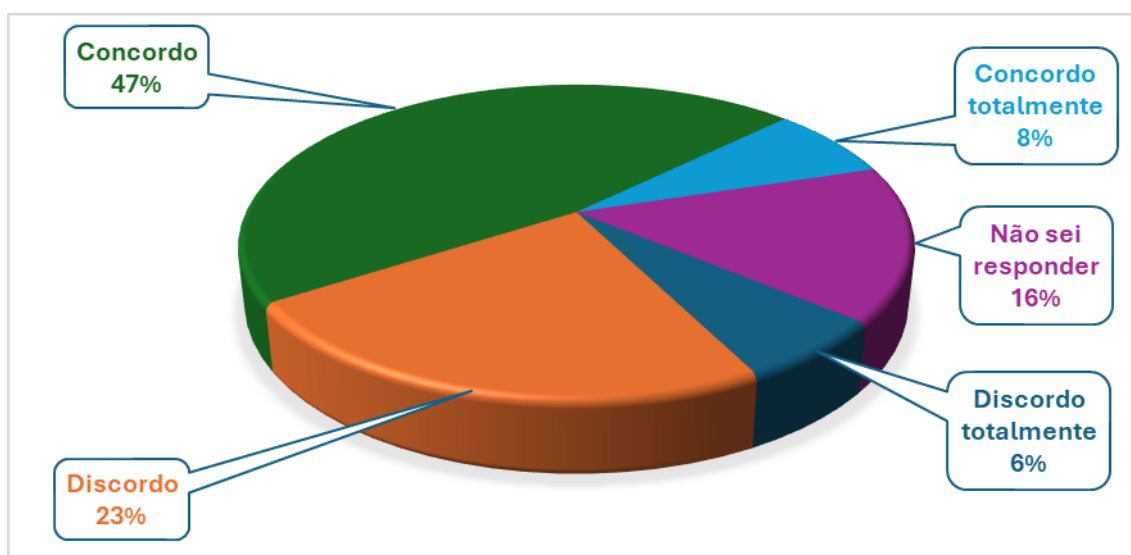
Assim, e em relação ao primeiro tipo de análise, vemos que a maioria (54,3%), tem uma posição de discordância ou sem opinião relativamente ao princípio de que a avaliação externa deve ser a condicionante primeira do processo de avaliação interna. Se analisarmos estas respostas na perspetiva de esta situação se verificar na escola, em primeiro lugar, verifica-se percentagem significativa que refere que não sabe responder (18,1%), e que como em situações anteriores, se poderá verificar devido ao significativo número de professores sem grande identificação temporal com esta escola. Os restantes (36,2%), demonstram que a escola não entende que esta situação se verifica no processo de avaliação interna, e que está em linha com a bibliografia consultada, e já referenciada, principalmente no item anterior.

#### 4.4 PERCEÇÃO SOBRE A AVALIAÇÃO INTERNA – "EFETIVIDADE DA APLICAÇÃO E CONSECUÇÃO DO PLANO DE MELHORIA"

Neste ponto continua a verificar-se o grau de concordância dos inquiridos no que diz respeito ao conhecimento do processo de avaliação interna, desta vez, no que diz respeito à *efetividade da aplicação e consecução do plano de melhoria*. Neste grupo de afirmações, entramos numa perspetiva mais pessoal e mais ligada à realidade específica da particularidade, do processo de avaliação interna, desta instituição de ensino. Assim, apresentaram-se as seguintes afirmações:

**Figura 21**

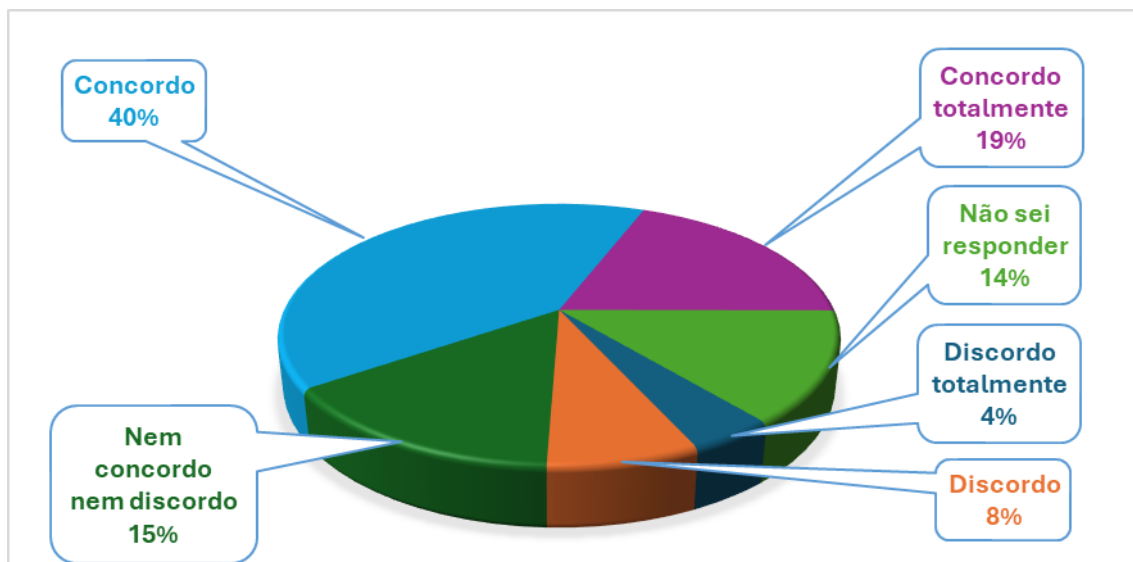
*Conheço o impacto dos resultados da avaliação interna na escola*



Na figura 21, verifica-se que a maioria dos docentes participantes, apresenta uma taxa de concordância positiva, concordam ou concordam totalmente, no que concerne ao conhecimento do impacto/ impactos que o processo de avaliação interna tem na orgânica da escola. De referir, novamente a significativa percentagem (16%) de “não respostas” de que já demos conta anteriormente e de que já apontamos, igualmente, o seu motivo.

**Figura 22**

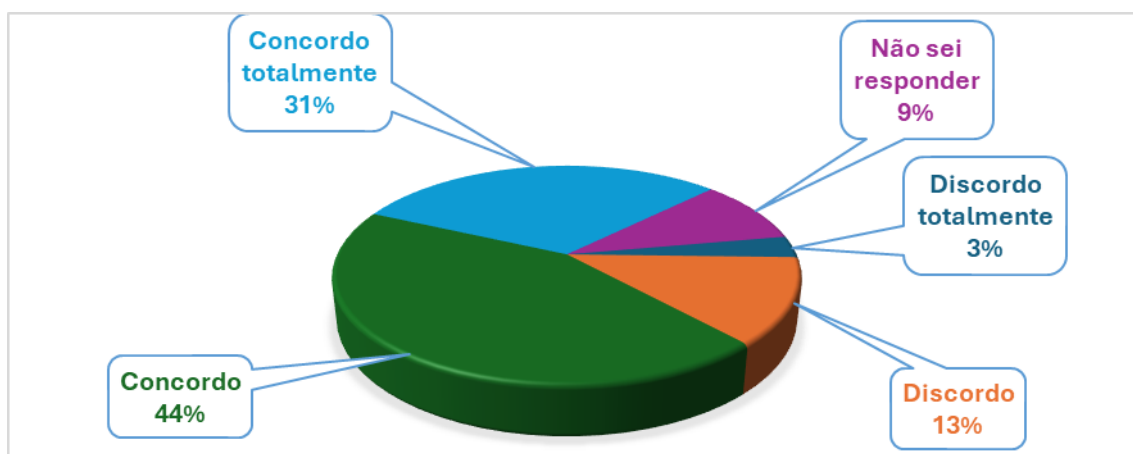
*Os resultados da avaliação interna da escola, e o seu relatório, são objeto de reflexão por parte do meu grupo disciplinar*



Em resposta a esta afirmação temos dados que nos permitem concluir que maioritariamente (59,6%) informam que o relatório emanado pela equipa de avaliação interna sobre este processo, é debatido e analisado em sede de grupo disciplinar. Esta situação leva-nos a concluir que o relatório é apropriado pelas estruturas de base dos docentes desta escola. Nota-se igualmente, que as respostas negativas a esta afirmação, discordo e discordo totalmente, tem uma diminuição significativa, no nosso entender devido à inclusão de uma hipótese de resposta neutra, com um valor percentual apreciável (14,9%).

**Figura 23**

*Os resultados da avaliação interna da escola, são importantes para o sucesso educativo dos alunos*

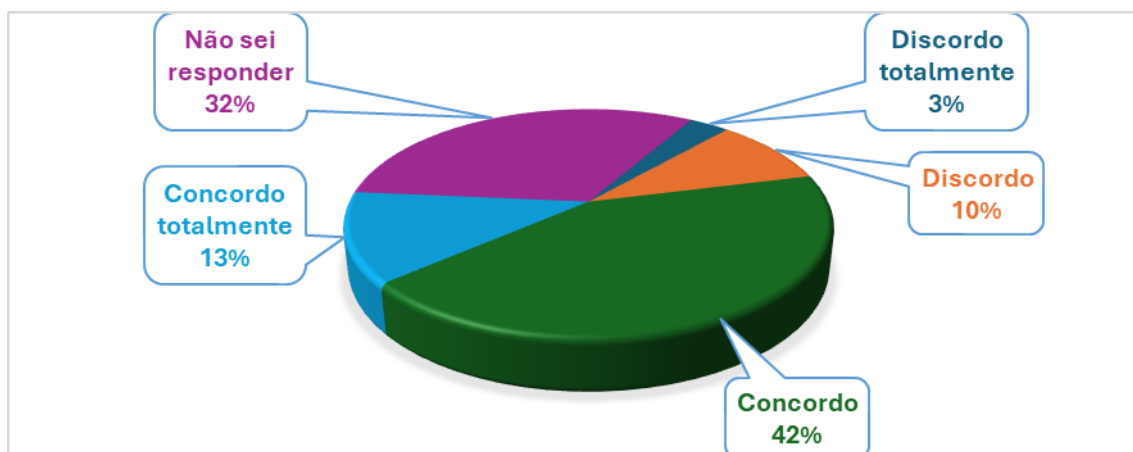


No que diz respeito a esta afirmação podemos notar uma grande concordância entre as respostas obtidas, que nos mostram  $\frac{3}{4}$  das respostas (74,5%) alinhadas com esta importância de o processo de avaliação interna da escola ser importante no processo e sucesso dos alunos da escola.

De salientar que em relação a esta afirmação, as respostas de “não sei responder”, caem para um mínimo, nesta secção, de 9,6%, o que nos dá a confirmação que os valores mais elevados, em afirmações mais vincadamente ligadas a este território educativo, tem uma ligação direta ao elevado valor de docentes com poucos anos de lecionação nesta escola.

**Figura 24**

*A escola utiliza os resultados da autoavaliação no processo de avaliação interna da escola*



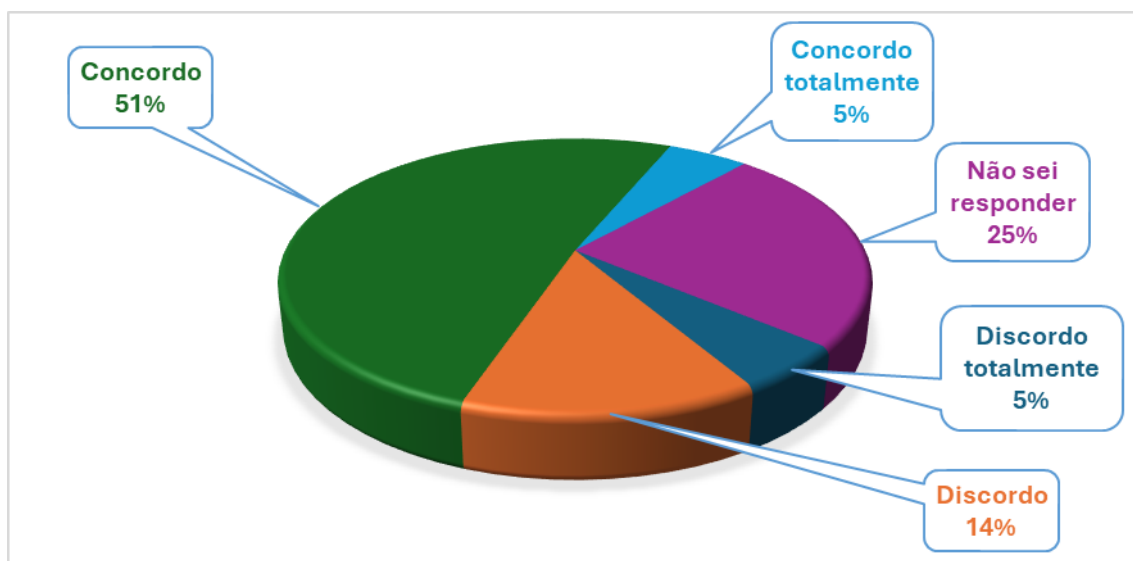
Nesta afirmação, verifica-se uma clara maioria de docentes que concordam/concordam totalmente com a frase apresentada (55,3%). Se adicionarmos a taxa da hipótese de resposta de “não sabe responder” (31,9%), que como já mencionamos, grande parte se deve ao desconhecimento provocado pelo exíguo tempo de pertença a este estabelecimento de ensino, temos uma taxa de identificação quase total (87,2%). Esta situação indica-nos que, e de acordo com o já explanado, o processo de avaliação interna, tem estado a ser efetuado de uma forma coerente.

#### 4.5 PERCEÇÃO SOBRE A AVALIAÇÃO INTERNA - "GRAU DE INTERAÇÃO DA AVALIAÇÃO INTERNA NA TOMADA DE DECISÕES DA COMUNIDADE ESCOLAR".

Por fim a última secção de questões, onde se pretendeu indagar, até que ponto é que o processo de avaliação interna influencia a tomada de decisões e consequente organização deste estabelecimento de ensino. Para tal, foram elaboradas as seguintes afirmações:

**Figura 25**

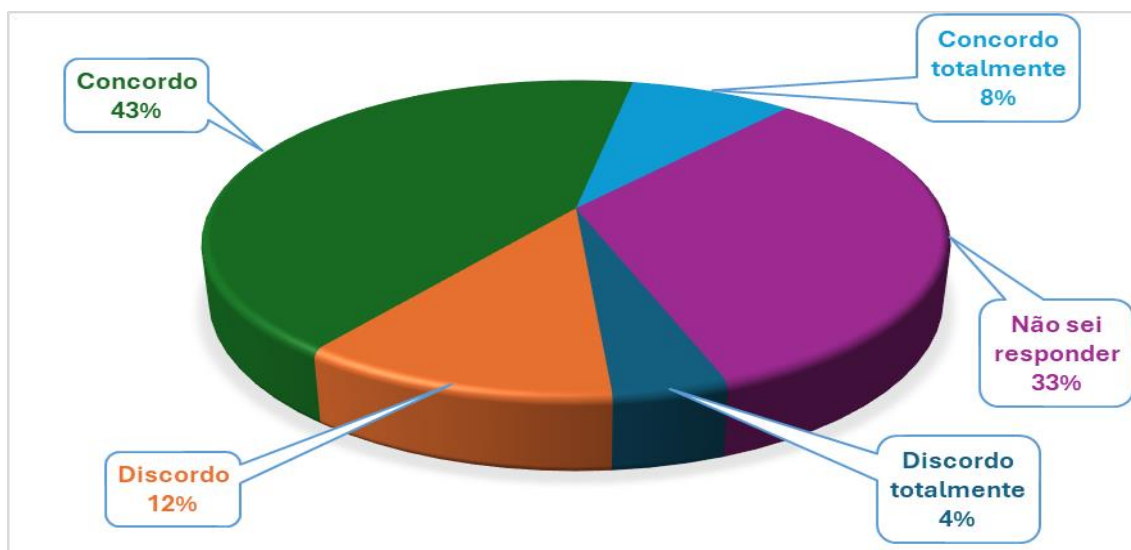
*A escola alinha as suas práticas pedagógicas com os resultados da avaliação interna da escola*



Nesta situação verifica-se, igualmente, uma maioria de resposta concordantes com a afirmação apresentada (56,4%) o que mostra que a equipa diretiva desta escola preocupa-se em atender, ao nível pedagógico, com as informações, resultados e sugestões apresentadas pelo trabalho entregue pela equipa de avaliação interna. Nesta afirmação mais específica da realidade em particular desta escola, verificamos, novamente, o aumento das respostas de não saber responder (24,5%).

Figura 26

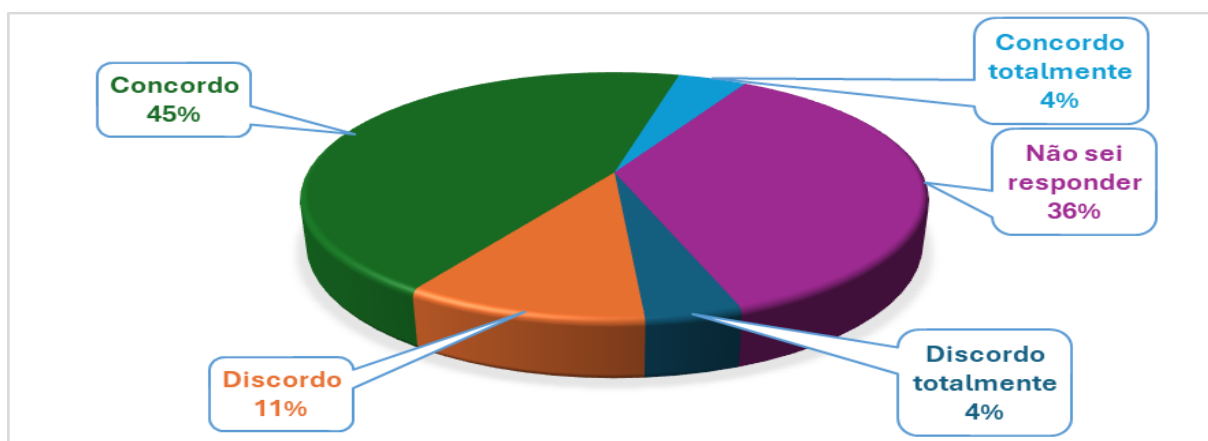
*A escola alinha as suas práticas organizacionais/administrativas com os resultados da avaliação interna da escola*



As práticas de organizacionais e administrativas, são muitas vezes descuradas na análise e avaliação das escolas, mas que estão no cerne da perceção de todo o clima que se vivencia numa escola. De acordo com o estudo de Day e Sammons (2014), uma liderança escolar só se torna bem-sucedida quando o seu papel na gestão administrativa para alcançar um ambiente educacional produtivo e de suporte, onde o foco é o desenvolvimento e o bem-estar de alunos e professores, é primordial. Ainda a revisão bibliográfica efetuada por Morais e Ferreira (2018), mostra a relação entre a gestão administrativa e a qualidade do ambiente educativo, destacando o impacto da organização e da eficiência administrativa no clima geral das escolas.

Figura 27

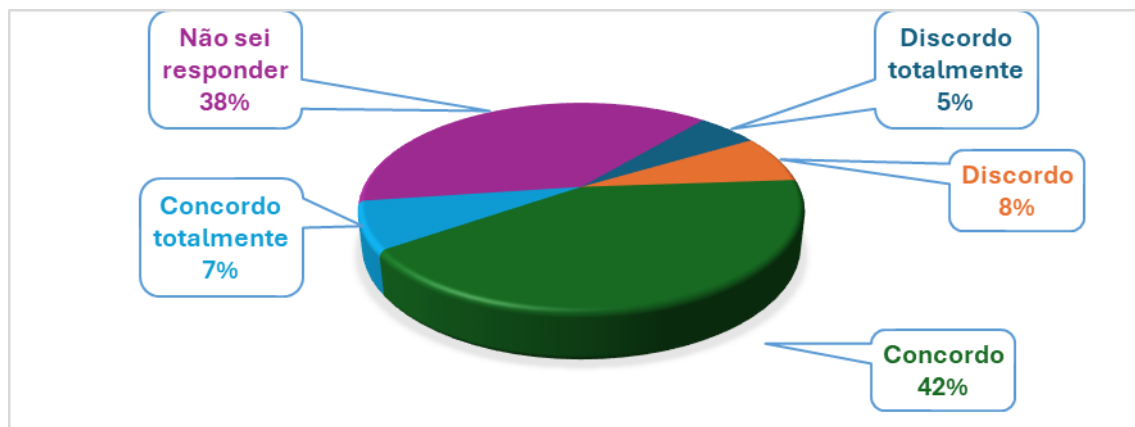
*A escola alinha a oferta dos serviços disponíveis com os resultados da avaliação interna da escola*



Com esta afirmação pretendeu-se indagar se a escola, na sua gestão, preocupa-se com a oferta diversificada de serviços à sua população escolar e se este grupo da população tem essa consciência e se a valoriza. Desta forma se pode chegar à conclusão que grande parte dos docentes desta escola, ou discorda ou não sabe dar uma resposta o que também é preocupante, pois denota que não há uma perceção de novos serviços, ou reformulação dos já existentes, a serem disponibilizados à respetiva população. Além disto, uma estrutura administrativa sólida e eficiente é essencial para que a escola possa responder de forma rápida e eficaz a situações imprevistas ou a novas exigências.

**Figura 28**

*A escola alinha a qualidade dos serviços disponíveis com os resultados da avaliação interna da escola”.*



Cada vez mais a escola é encarada pela sociedade como uma entidade prestadora de serviços, e como tal, é imprescindível que a qualidade dos serviços que são fornecidos, seja alvo de análise e avaliação numa perspetiva de melhoria da qualidade desses mesmos serviços, assim como, numa otimização de “postura” numa visão mais comercial em que o ensino se está a tornar.

Assim, as respostas a esta afirmação, estão alinhadas com as respostas à afirmação anterior e como tal mostram-nos que grande parte da população respondente não se identifica com uma identificação concordante. No entanto, retirando o grupo de respostas “não sei responder”, vemos que a percentagem dos respondentes que não concordam com a afirmação apresentada é diminuta (12,8%) e, portanto, os respondentes mostram a sua concordância com a afirmação apresentada (48,9%).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na escola em estudo, o chamado processo de avaliação interna já existe desde 2010/2011, sendo por isso um processo consolidado, tanto ao nível de procedimentos, como ao nível de produção de informações necessárias ao balanço da estrutura e atividades da escola, e como tal, algo estático, variando as suas formas de atuação face ao que se propõe avaliar em cada ano letivo. A equipa responsável vai-se alterando quase todos os anos, o que entendemos como algo prejudicial para um funcionamento e produção de resultados coerentes e estruturados a uma apropriação, desses mesmos resultados, pela comunidade educativa.

Com este estudo pretendeu-se aceder à perceção sobre a importância que é dada, pelo pessoal docente, ao processo de autoavaliação e conseqüente avaliação interna e de como este é apropriado pela população escolar no sentido de reflexão e melhorias das suas práticas e estruturas na efetivação das atividades escolares.

Como o objetivo é conhecer a perceção dos docentes, querendo conhecer a realidade neste caso concreto, escolheu-se o método do estudo de caso sustentado pelo paradigma interpretativo uma vez que se pretende ter uma compreensão do fenómeno em estudo. Para tal procedeu-se à realização de um inquérito por questionário aplicado a todos os docentes da escola, tendo o mesmo sido disponibilizado num formulário on-line. De seguida procedeu-se à discussão dos resultados recolhidos nos questionários e entrevista tendo-se feito a triangulação dos mesmos com base em todos os dados recolhidos nos questionários e na entrevista.

Do estudo de caso nesta escola, em concreto, e sem generalizar à realidade portuguesa, uma vez que num estudo de caso o mais importante é a particularização e não a generalização, tendo em conta que as condicionantes específicas tornam impossível a sua generalização. Desta forma, podemos inferir que a perceção que os docentes têm acerca da avaliação interna, é que ela é útil e reconhecem a sua importância, mostram interesse em participar no processo de autoavaliação, preenchendo os inquéritos que são solicitados, não têm qualquer interesse em ter trabalho para o levar a cabo, integrando a equipa de avaliação interna e por último e mais interessante/preocupante, é que o processo de autoavaliação é entendido como o de avaliação interna.

De acordo com os dados obtidos, a primeira menção que devemos salientar é que devido a condicionantes externas, concurso geral de docentes, ter existido uma significativa alteração no corpo docente deste estabelecimento de ensino. Desta forma, verificamos existir um número

significativo de docentes que não se identificam e/ou tem dificuldades em responder com as questões apresentadas, no entanto, a valorização do processo de avaliação interna é entendido como muito importante pela esmagadora maioria dos docentes, assim como, a importância atribuída ao trabalho da equipa de avaliação interna.

Por outro lado, todos os resultados associados aos objetivos a que nos propusemos são bastante encorajadores. Parece-nos relevante apresentar uma breve síntese dos resultados obtidos em cada um dos objetivos específicos por nós definidos.

Relativamente ao primeiro objetivo específico definido para este estudo, *Perceção sobre a avaliação interna – processo de constituição da equipa de avaliação interna*, é-nos possível concluir que a perceção que os docentes, que se encontram na escola há mais de um ano, têm acerca da importância do processo de avaliação interna, da sua implementação e do conhecimento do documento estruturante da escola, excetuando no que diz respeito ao processo de constituição da equipa de avaliação interna.

No que concerne ao segundo objetivo específico definido para este estudo, *Perceção sobre a avaliação interna – dificuldades na implementação do processo de avaliação interna*, podemos concluir que os docentes conhecem, maioritariamente o trabalho desenvolvido pela equipa de avaliação interna, assim como o resultado do seu trabalho. Concordam, igualmente, que o relatório de autoavaliação, produzido pela equipa, deve constituir-se como a base de trabalho de todo o processo de avaliação interna. Além desta presunção, referem também que a avaliação interna, embora deva se constituir como base do processo de avaliação externa, não deve ser por este condicionada nem subserviente.

Em relação ao terceiro objetivo específico, *Perceção sobre a avaliação interna – efetividade da aplicação e consecução do plano de melhoria*, a maioria dos respondentes refere conhecer o impacto da avaliação interna e sinalizam que estes são alvo de reflexão por parte das estruturas de base da escola e que se mostram como importantes no processo de ensino e aprendizagem dos alunos. É de verificar, no entanto que quase metade das respostas, referem que ou não sabem ou discordam de que a escola utiliza os resultados do processo da autoavaliação no seu processo de avaliação interna.

Com o quarto, e último, objetivo específico do nosso estudo procurámos saber o *Perceção sobre a avaliação interna – grau de interação da avaliação interna na tomada de decisões da comunidade escolar*, e podemos concluir que, a maioria dos respondentes concorda que o processo de avaliação interna, condiciona as suas práticas pedagógicas, no entanto que ou

não sabe ou não concorda que esse mesmo processo esteja na base da orgânica administrativa e/ou organizacional da escola.

Pensamos ter alcançado os objetivos que definimos para este estudo, o que nos permitiu ter um vislumbre do ponto de situação desta escola face ao estudo por nós conduzido.

Tendo por base os dados que se obtiveram, parece-nos, portanto, encorajante que, excluindo os docentes que não sabiam responder, uma maioria bastante significativa, em que o valor da mediana se encontra na casa dos 72%, mostram a sua concordância com as afirmações apresentadas.

Desta forma, importa que a escola possa continuar a evidenciar este grau de concordância para com os docentes recém posicionados neste ambiente para que, mesmo assim, se consiga uma maior identificação e valorização, por uma maior parte dos docentes, com este processo.

Pensamos que os resultados obtidos neste estudo podem ser de utilidade e de referência à melhoria do funcionamento da escola em estudo, considerando que podem resultar num documento auxiliar para a estrutura diretiva com o objetivo de tomar decisões tanto sobre o processo de Autoavaliação e conseqüente avaliação interna como também no decurso de todas as áreas de funcionamento da escola. Concomitantemente, os resultados obtidos podem constituir uma fonte para investigações futuras que busquem resposta à mesma questão de partida

Inicialmente tínhamos previsto incluir todos os grupos da população escolar, nomeadamente: encarregados de educação, alunos e pessoal não docente, da escola em estudo nos nossos objetivos na persecução da resposta à pergunta de partida definida. No entanto, as limitações de tempo inerentes à vida profissional do investigador levaram a que não fosse possível tal aprofundamento. Assim, consideramos ainda que seria importante alargar o estudo realizado na escola aos restantes grupos, pessoal não docente, encarregados de educação e alunos num próximo estudo.

## **6. PLANO DE AÇÃO**

Este plano constitui uma proposta de alteração dos procedimentos da autoavaliação e avaliação interna e conseqüentemente do desenvolvimento e execução dos processos e dos resultados da escola abordada.

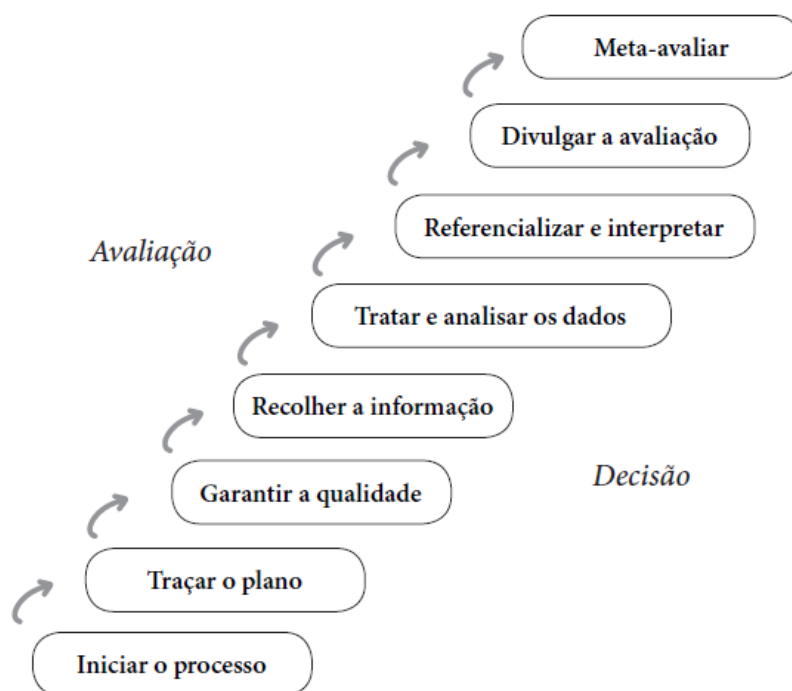
O processo de autoavaliação e consequente avaliação interna desta escola, tem estado vocacionado apenas para uma recolha de dados e o seu correspondente tratamento estatístico, vertido por sua vez num relatório final.

Em 2003, Alaiz et al. Referiam que a pluralidade de caminhos possíveis torna premente a necessidade de se optar e, nesse sentido, a escolha da escola pode recair sobre um modelo que tome a autoavaliação como um processo de melhoria, e de aprendizagem organizacional. Além disso e como vimos nas considerações finais apresentadas, dar início a um processo de avaliação interna da instituição.

Neste sentido, podemos encarar o processo avaliativo como, “percorrendo os vários momentos da conceção e da implementação desse processo” (Alaiz et al., 2003, p. 74), como podemos observar na Figura 29.

**Figura. 29**

*Processo de construção da autoavaliação*



Uma tarefa primordial que, no nosso entender terá de ser realizada, num primeiro momento, mesmo antes de dar início a todo este plano de ação, é o clarificar, perante a equipa e comunidade escolar, das particularidades terminológicas e metodológicas envolvidas, como os diferentes procedimentos dos processos de autoavaliação e de avaliação interna, e motivar e envolver toda a comunidade para esta alteração de paradigma.

## 6.1 ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Esta primeira tarefa levanta uma série de questões que é preciso definir de início, tais como: quem vai fazer o plano, quem faz parte da equipa de planeamento da avaliação, se são docentes com experiência ou simplesmente os que têm horário para isso. Para a criação de um plano de ação eficaz para implementar um processo de avaliação interna numa escola, é fundamental delinear etapas claras, objetivos e responsabilidades. Desta forma, iremos delinear um modelo de plano de ação com sugestões para cada fase.

De acordo com Guerra (2000), a avaliação deve:

- ↪ Ser uma forma de dinamizar a melhoria contínua da Escola/Educação;
- ↪ criar laços, valorizando e estruturando-se numa cultura de colaboração e partilha;
- ↪ ser entendida como ajuda e não como ameaça;
- ↪ ser entendida como um meio e não como um fim, não se pretendendo que se transforme em algo obsessivo, invasivo e dominador;
- ↪ ser contextualizada, isto é, ter em conta, a realidade escolar concreta;
- ↪ ter em conta as prioridades definidas, isto é, ser estratégica e estruturada em função das necessidades da Escola;
- ↪ dar voz, numa forma livre e democrática, a todos os seus membros;
- ↪ estar comprometida com os valores educativos, sociais e legais;
- ↪ responsabilizar toda a comunidade educativa na realização dos fins do projeto educativo;
- ↪ ser variada, isto é, deve recorrer a vários métodos e instrumentos de avaliação;
- ↪ atribuir importância não só aos resultados, mas também aos processos;
- ↪ abrir-se a múltiplas interpretações;
- ↪ ser entendível por todos, tanto na linguagem como na sua finalidade;
- ↪ contribuir para a simplificação da burocracia.

Tendo em consideração a realidade do trabalho de pesquisa efetuado, foi, por nós, elaborado uma análise SWOT, que servirá de ponto de partida para uma clarificação objetiva no que concerne à realização do plano de ação. Esta análise foi elaborada tendo em conta os

objetivos que nos propusemos neste projeto e como tal iremos apresentar um quadro, com uma análise SWOT, para cada objetivo elencado. Esta análise foi elaborada tendo em conta a equipa de avaliação interna assim como do processo desta característica da avaliação das escolas.

Desta forma, na tabela 4 apresentamos a análise referente à caracterização dos respondentes.

**Tabela 4**

*Análise SWOT da caracterização dos inquiridos*

Caracterização dos respondentes		
	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corpo docente estável;</li> <li>• Corpo docente com muita experiência;</li> <li>• Corpo docente muito qualificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corpo docente envelhecido;</li> <li>• Corpo docente com alguma resistência à mudança;</li> <li>• Elevado número de docentes com pouca cultura desta escola.</li> </ul>
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes motivados;</li> <li>• Criação de novas e melhores sinergias entre a todos os grupos populacionais da escola;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cristalização de procedimentos;</li> <li>• Dificuldades na evolução de novos procedimentos didáticos.</li> </ul>

No que diz respeito à análise referente à perceção da forma de constituição da equipa de avaliação interna, foi elaborada a tabela 5

**Tabela 5**

*Análise SWOT da percepção da forma de constituição da equipa de avaliação interna*

Percepção da forma de constituição da equipa de avaliação interna		
<b>Fatores Internos</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto grau de conhecimento dos documentos estruturantes;</li> <li>Alto grau de importância dada ao processo de avaliação da escola;</li> <li>Grande conhecimento do processo de avaliação da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alguns desconhecimentos do processo de criação da equipa de avaliação interna da escola;</li> <li>Alheamento da maioria dos docentes no que respeita ao processo de avaliação interna da escola.</li> </ul>
<b>Fatores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar a importância demonstrada, no impulsionar de um processo de avaliação interna mais eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aparente falta de disponibilidade em ser participante ativo deste processo, voluntariando-se para fazer parte da equipa de avaliação interna.</li> </ul>

Na continuação, apresentamos a tabela 6 com a análise SWOT referente ao objetivo de identificar as dificuldades na consecução do processo de avaliação interna

**Tabela 6**

*Análise SWOT referente à identificação das dificuldades na consecução do processo de avaliação interna*

identificação das dificuldades na consecução do processo de avaliação interna		
<b>Fatores Internos</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto grau de concordância com o processo de avaliação interna;</li> <li>Conhecimento, pela maioria do trabalho efetuado pela EAI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconhecimento por um número significativo de docentes do trabalho realizado pela EAI;</li> <li>Alguma confusão demonstrada sobre o processo de avaliação das escolas.</li> </ul>
<b>Fatores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilidade de potenciar a concordância neste processo com uma maior e melhor participação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alteração constante na EAI e nos processos utilizados.</li> </ul>

No que concerne ao objetivo referente à avaliação da efetividade da avaliação interna, foi elaborado o seguinte quadro da respectiva análise SWOT

**Tabela 7**

*Análise SWOT referente à avaliação da efetividade da avaliação interna*

<b>Avaliação da efetividade da avaliação interna</b>		
	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Fatores Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concordância da grande maioria dos respondentes com a importância deste processo no sucesso educativo dos alunos da escola;</li> <li>• Percepção de que os resultados deste processo são importantes na tomada de decisão da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um número significativo dos respondentes não reconhece os impactos deste processo na escola.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Fatores Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de criação de novas sinergias que possam realizar uma maior e melhor eficácia deste processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alheamento de várias populações, nomeadamente encarregados de educação, alunos e pessoal não docente, do universo escolar na participação neste processo;</li> <li>• Menorização do processo de avaliação interna, por grande parte da população escolar</li> </ul>

Apresentamos, por último, a tabela 8 que mostra a análise SWOT resultante das respostas ao objetivo de identificação do grau de interação da avaliação interna na tomada de decisões.

**Tabela 8**

*Análise SWOT referente à identificação do grau de interação da avaliação interna na tomada de decisões*

identificação do grau de interação da avaliação interna na tomada de decisões		
	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concordância da maioria dos respondentes com o alinhamento das práticas pedagógicas com os resultados da avaliação interna;</li> <li>• Percepção pela maioria desse alinhamento, de igual forma, nos serviços administrativos e na orgânica da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado número de respondentes que não tem conhecimento acerca das afirmações apresentadas;</li> <li>• Não alinhamento dos resultados da avaliação interna com a qualidade dos serviços prestados pela escola.</li> </ul>
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola com muito boas condições estruturais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalização da gestão do pessoal não docente;</li> <li>• Espaço físico sujeito à pertença da Parque Escolar.</li> </ul>

Tendo estas premissas em mente, o delinear deste plano de deve contemplar as seguintes etapas:

### 6.1.1 Definição de Objetivos e Alcance

**Objetivo:** Estabelecer claramente o propósito da avaliação interna. Pergunte-se: o que se pretende avaliar? Pode ser o desempenho dos alunos, a eficácia do ensino, a satisfação dos alunos e professores, a gestão de recursos, etc.

**Alcance:** Identificar as áreas ou departamentos que vão participar e definir o âmbito da avaliação (por exemplo, avaliação das práticas pedagógicas, gestão escolar, envolvimento dos alunos e da comunidade).

## 6.1.2 Formação da Equipa de Trabalho

**Equipa Coordenadora:** Nomear uma equipa responsável pela gestão do processo de avaliação, incluindo o coordenador do projeto e outros membros (professores, membros da direção, representantes dos alunos e dos pais, entre outros).

**Responsabilidades:** Definir o papel de cada membro e as responsabilidades em relação às diferentes fases do processo (planeamento, implementação, análise dos dados e comunicação dos resultados).

## 6.1.3 Planeamento da Metodologia e Instrumentos de Avaliação

**Escolha dos Instrumentos:** Definir quais instrumentos serão utilizados para recolher dados (inquéritos, entrevistas, observação de aulas, análise documental, etc.).

**Métodos de Recolha de Dados:** Estabelecer uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos para assegurar uma visão completa (como questionários para medir a satisfação ou observação direta para analisar práticas pedagógicas).

**Critérios de Avaliação:** Desenvolver critérios claros e objetivos para cada área a ser avaliada, estabelecendo padrões de qualidade que orientarão a análise.

## 6.1.4 Cronograma de Implementação

**Definição de Prazos:** Criar um calendário que cubra todas as fases da avaliação, desde a preparação até à análise e divulgação dos resultados. Este cronograma deve ter em conta o ano letivo e as datas-chave para não interferir com o funcionamento escolar.

**Etapas do Cronograma:**

Preparação e Planeamento.

Recolha de Dados (em períodos estratégicos do ano letivo).

Análise e Interpretação dos Dados.

Elaboração de um Relatório Final e Divulgação.

## 6.1.5 Formação e Sensibilização dos Envolvidos

**Sessões de Informação:** Realizar reuniões para sensibilizar a equipa escolar e os alunos para a importância da avaliação interna e para esclarecer dúvidas sobre o processo.

**Formação Específica:** Se necessário, organizar formações sobre o uso de certos instrumentos de avaliação, como a aplicação de questionários ou a condução de entrevistas.

### 6.1.6 Implementação da Avaliação

**Recolha de Dados:** Executar a recolha de dados conforme o planeado, garantindo que todos os participantes compreendem o processo e se sintam confortáveis.

**Monitorização:** Acompanhar a implementação em tempo real para resolver qualquer problema de logística ou de adesão que possa surgir.

### 6.1.7 Análise e Interpretação dos Resultados

**Análise dos Dados:** Reunir todos os dados recolhidos e utilizar técnicas de análise estatística e qualitativa para extrair insights úteis e identificar pontos fortes e áreas de melhoria.

**Discussão dos Resultados:** Envolver a equipa responsável e outros stakeholders<sup>2</sup> numa discussão dos resultados para interpretar os dados e tirar conclusões.

### 6.1.8 Divulgação dos Resultados e Elaboração do Plano de Ação

**Elaboração do Relatório Final:** Preparar um relatório abrangente e transparente com os resultados da avaliação e recomendações para melhorias.

**Divulgação:** Partilhar os resultados com a comunidade escolar, promovendo a transparência e o compromisso com o processo de melhoria.

**Plano de Ação para Melhorias:** Com base nos resultados, definir ações concretas para resolver as áreas a melhorar e reforçar as práticas bem-sucedidas.

### 6.1.9 Monitorização e Avaliação Contínua

**Revisão Periódica:** Estabelecer ciclos de revisão para monitorizar o progresso das ações implementadas e realizar avaliações internas periódicas para ajustar o plano conforme necessário.

**Ajustes ao Plano:** À medida que se colhe feedback, fazer as adaptações necessárias para garantir que o processo de avaliação continue eficaz.

---

<sup>2</sup> Segundo Alaiz et al., o termo inglês stakeholders não se esgota na nossa tradução 'atores educativos', uma vez que "a ideia de investimento, risco e interesse está subjacente ao termo stakeholder, mas não necessariamente à designação 'atores educativos'" (Alaiz et al., 2003, nota de rodapé: 76).



## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaiz, V. et al. (2003). *Auto-Avaliação de Escolas: Pensar e Praticar*. Edições ASA
- Alarcão, I. (2001). *Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva*. Porto Editora.
- Alarcão, I. (2001). *Organizações que Aprendem: Implicações para as Escolas*. In Alarcão, I. (Ed.), *Escola Reflexiva e Supervisão: Uma Nova Visão da Formação Contínua de Professores*. Porto Editora.
- Alarcão, I. (2002). *Autonomia e Avaliação: Desafios para uma Nova Cultura Escolar*. In Alarcão, I. (Ed.), *Escola Reflexiva: Desafios e Perspetivas*. Porto Editora.
- Alarcão, I. (2003). *A Avaliação das Escolas: Uma Nova Cultura de Autonomia e Responsabilização*. In Alarcão, I. (Ed.), *Supervisão e Colaboração: Uma Escola Reflexiva em Ação*. Porto Editora.
- Alarcão, I. (2009). *A Avaliação das Escolas: Reflexão sobre a Relação entre Avaliação Interna e Avaliação Externa*. In *Formação de Professores e Avaliação de Escolas: Novos Desafios, Novas Perspetivas*. Porto Editora.
- Alarcão, I., & Roldão, M. do C. (2010). *Supervisão: Um Contexto de Participação e de Colaboração*. Porto Editora.
- Alarcão, I. & Canha, B. (2013). *Supervisão e Colaboração*. Porto: Porto Editora.
- Alves, J. (2010). *Avaliação Interna nas Escolas: Para uma Autorregulação do Sistema Educativo*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Alves, J. (2012). *A Escola e a Avaliação: Espaço de Participação e Reflexão*. *Revista Educação e Sociedade*, 33(118), 483-498
- Alves, J. (2016). *A avaliação interna nas escolas: Uma análise dos processos de autoavaliação em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Alves, J., & Silva, M. (2018). *Avaliação Educativa e Contextos: Uma Perspetiva Flexível*. Lisboa: Texto Editora.
- Azevedo, J (2005). *Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos*, Fundação Luso Americana para o Desenvolvimento
- Azevedo, J. & Fernandes, D. (2010). *Avaliação de Escolas: uma Perspetiva Comparada*. Lisboa: Ministério da Educação, Direção-Geral da Educação.
- Barreira, C., & Carvalho, T. (2015). *Autoavaliação nas escolas: Estratégias e impactos*. Porto: Edições Asa.

- Black, P., & Wiliam, D. (1998). *Assessment and Classroom Learning*. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 5(1), 7–74. <https://doi.org/10.1080/0969595980050102>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bolívar, A. (2000). *Como Melhorar as Escolas?*. Porto Alegre: Artmed
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os Processos e os Resultados Educativos. O que nos ensina a investigação*. Fundação Manuel Leão.
- Carvalho, L. M., & Santiago, R. (2020). *Autonomia e Avaliação nas Escolas: Perspetivas e práticas em Portugal*. *Revista Portuguesa de Educação*, 33(2), 45–67.
- Castro, H., & Alves, J. (2013). *Avaliação de escolas: ritual de legitimação e gerenciamento de impressões*, *Revista Educação: temas e problemas*, Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora, n. 12\_13, 121–142
- Clímaco, M.C. (2006). *A Autonomia das Escolas – A Avaliação das Escolas – experiência e institucionalização*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Comissão Europeia, Eurydice (2004). *L'évaluation des établissements d'enseignement obligatoire en Europe*, Bruxelas: Eurydice.
- Day, C., & Sammons, P. (2014). *Successful School Leadership*. Education Development Trust.
- Epstein, J. L. (2001). *School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools*. Boulder, CO: Westview Press.
- Fernandes, D. (2008). *Avaliação das Aprendizagens em Portugal: Perspetivas e desafios*. *Revista Portuguesa de Educação*, 21(2), 7–30.
- Fernandes, D. (2009). *Avaliação para as aprendizagens: Desafios e perspetivas*. In L. M. Pereira (Ed.), *Avaliação educacional e qualidade educativa: Realidades e perspetivas* (pp. 33–47). Porto: Edições Asa.
- Fernandes, D. (2011). *Avaliação participativa e partilhada: Um contributo para a promoção do sucesso escolar*. In L. Santos & A. N. Silva (Eds.), *Práticas de avaliação em educação* (pp. 73–88). Lisboa: Universidade Aberta.
- Fernandes, D. (2013). *Avaliar para promover: Uma prática em mudança*. Lisboa: Dom Quixote.
- Fernandes, D. (2015). *Avaliação externa das escolas: Um desafio à autonomia e à responsabilidade das escolas*. *Revista de Avaliação*, 20(1), 83–100.
- Fernandes, D. (2006). *Avaliação e sucesso escolar: Perspetivas e desafios*. In D. Fernandes & C. Pinto (Eds.), *Avaliação das aprendizagens: Novas perspetivas* (pp. 21–35). Lisboa: Texto Editores.

- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4 ed.). Oeiras: Celat Editora.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York: Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2009). *The Fourth Way: The Inspiring Future for Educational Change*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Hill, M. e Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC). (2019). *Terceiro Ciclo de Avaliação Externa das Escolas: 2018-(...), Âmbito, princípios e objetivos*.
- Leithwood, K. A., & Jantzi, D. (2006). *Transformational School Leadership for Large-scale Reform: Effects on Students, Teachers, and their Classroom Practices*. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- Lima, J. A. (2008). *Em busca da boa escola: Instituições eficazes e sucesso educativo*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- MacBeath, J. (1999). *Schools Must Speak for Themselves: The Case for School Self-evaluation*. London: Routledge.
- Machado, J. (2011). *Autoavaliação das escolas e desenvolvimento organizacional*. Porto: Porto Editora.
- Machado, J., & Ventura, A. (2010). *Participação e qualidade na autoavaliação das escolas: O papel da comunidade educativa*. *Revista Portuguesa de Educação*, 23(2), 45-63
- Machado, J. (2008). *A autonomia das escolas e os processos de autoavaliação: Uma relação necessária*. In I. Fialho (Ed.), *Autonomia e gestão nas escolas* (pp. 89-112). Lisboa: Edições Colibri.
- Machado, J. (2009). *Os desafios da autoavaliação: Entre a burocratização e a construção de uma cultura de qualidade*. In A. Dias (Ed.), *Avaliação escolar: Perspetivas e práticas* (pp. 67-82). Porto: Areal Editores.
- Machado, J., & Cardoso, C. (2015). *Autoavaliação e avaliação externa: Articulação e complementaridade na promoção da qualidade das escolas*. *Revista de Avaliação Educacional*, 27(3), 27-46.

**Martins, L. (2014).** *A autoavaliação das escolas: procedimentos e perspetivas em análise*, (Tese de Doutoramento). Universidade Católica Portuguesa

**Mintzberg, H. (1995).** *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

**Mogarro, M. J. (2012).** *Autoavaliação das escolas: Pressupostos e desafios para a melhoria educativa*. In Atas do XII Congresso da SPCE – Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação. Lisboa: SPCE.

**Mogarro, M. J. (2014).** *O papel da comunidade educativa no processo de autoavaliação escolar: Um caminho para a corresponsabilidade e participação ativa*. In Revista Portuguesa de Educação, 27(1), 73-91.

**Mogarro, M. J. (2016).** *A autoavaliação e a construção de uma cultura de reflexão nas escolas*. In M. M. Fernandes & C. Magalhães (Orgs.), *Educação e Reflexão Crítica nas Escolas*. Porto: Porto Editora.

**Mogarro, M. J., & Figueiredo, A. (2015).** *A relação entre autoavaliação e avaliação externa das escolas em Portugal: Complementaridade ou antagonismo?* In Revista de Avaliação Educacional, 23(2), 99-115.

**Mogarro, M. J. (2017).** *Desafios da autoavaliação escolar em Portugal: Formar para mudar*. In *Educação e Sociedade*, 38(4), 1123-1137.

**Morais, A. I., & Ferreira, C. M. (2018).** "A influência da gestão escolar na qualidade educativa: uma revisão de literatura." In Revista Lusófona de Educação, 41, 33-47.

**Nevo, D. (2002).** *School-based Evaluation: An International Perspective*. Oxford: Elsevier Science.

**Nóvoa, A. (1992).** *Os professores e a sua formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

**Nóvoa, A. (1999).** "Formação de professores e profissão docente." *Revista de Educação*, 7, 21-46.

**Nóvoa, A. (2000).** "Vidas de professores." Porto: Porto Editora.

**Nóvoa, A. (2009).** "Para uma análise das culturas profissionais dos professores." *Revista Brasileira de Educação*, 14(40), 15-27.

**Nóvoa, A. (2007).** "As reformas educativas e os professores." *Revista Lusófona de Educação*, 9, 13-29.

**Roldão, M. C. (2010).** *Gestão e Liderança nas Escolas: Práticas de Autonomia e Responsabilidade*. Porto: Porto Editora.

Santiago, P., et al. (2012). *OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Portugal 2012*, OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264117020-en>.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Silva, A. A. (2005). *A Comunicação na Gestão Escolar: Caminhos para a Participação e a Democratização*. São Paulo: Cortez.

Silva, M. J., & Araújo, H. C. (2018). *Avaliação Interna e Melhoria Educativa: Um estudo de caso nas escolas públicas portuguesas*. Coimbra: Almedina.

Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. San Francisco: Jossey-Bass.

Terrasêca, M. (2010). *Reflectindo sobre a avaliação externa de escolas em Portugal: Avaliação externa dos estabelecimentos de ensino no contexto actual*. In Conselho Nacional da Educação (Ed.), *Avaliação das escolas dos ensinos básico e secundário: Perspectivas para um novo ciclo avaliativo* (pp. 111-141). Lisboa: Conselho Nacional de Educação – Ministério da Educação. Recuperado em março, 2012, de [http://www.cnedu.pt/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=1169&lang=pt](http://www.cnedu.pt/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=1169&lang=pt)

Trindade, R. (2008). *A Autoavaliação das Escolas como Instrumento de Regulação e Desenvolvimento*. In M. J. Gonçalves (Ed.), *Autoavaliação e Melhoria das Escolas* (pp. 17-38). Porto: Porto Editora.

Trindade, R. (2010). *A Melhoria das Práticas e o Papel da Avaliação Interna nas Escolas*. *Revista Portuguesa de Educação*, 23(1), 65-81.

Trindade, R. (2015). *Autoavaliação e Participação: Construir uma Escola para Todos*. In J. L. Rocha & F. Freire (Eds.), *Educação e Participação: Desafios e Perspetivas* (pp. 97-112). Lisboa: Edições Colibri.

Trindade, R. (2012). *A Autoavaliação nas Escolas e a Construção da Autonomia: Desafios e Oportunidades*. Porto: Edições Asa.

Trindade, R. (2014). *Prestação de Contas e Autoavaliação: Desafios na Gestão Escolar Contemporânea*. In A. L. Carvalho (Ed.), *Educação e Gestão: Práticas e Perspetivas* (pp. 153-170). Coimbra: Almedina.

## APÊNDICES

Inquérito distribuído:

05/12/24, 12:06

Avaliação Interna

## Avaliação Interna

Caro Colega

O presente inquérito por questionário enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Administração das Organizações Educativas da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, e servirá de análise para a produção da dissertação de mestrado intitulada "Efetividade da avaliação interna de uma escola, no funcionamento e consecução do seu plano de melhoria - um estudo de caso"

Como tal, tendo presente a exigência de um processo formal de Avaliação Interna por parte das escolas, e considerando a relevância dada à participação da comunidade educativa na construção do processo Avaliação Interna, pretende-se:

- Descrever o processo de constituição da equipa de avaliação interna;
- Identificar as dificuldades na implementação do processo de avaliação interna;
- Avaliar a efetividade da aplicação e consecução do plano de melhoria;
- Identificar o grau de interação da avaliação interna na tomada de decisões da comunidade escolar.

As informações recolhidas serão estritamente confidenciais, pelo que se solicitam perceções sinceras, uma vez que a escola, embora não identificada publicamente, poderá utilizar os mesmos caso deseje.

Relembramos ainda que não existem respostas corretas ou incorretas, sendo importante responder a todas as questões.

Obrigada pela sua colaboração

\* Indica uma pergunta obrigatória

Seção sem título

Caracterização

## 1. Sexo \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino  
 Masculino  
 Outro

## 2. Idade \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 30 - 39 anos  
 40 - 49 anos  
 50 - 59 anos  
 >= 60 anos

## 3. Tipo de vínculo a esta escola \*

*Marcar apenas uma oval.*

- QE (quadro de escola)  
 QZP (quadro de zona pedagógica)  
 QE em mobilidade por doença  
 QE em mobilidade interna  
 QZP em mobilidade por doença  
 QZP em mobilidade interna  
 Contratado

05/12/24, 12:06

Avaliação Interna

**4. Habilitações Académicas \****Marcar apenas uma oval.*

- Bacharelato
- Licenciatura pré-bolonha
- 1.º ciclo de habilitações pós-bolonha
- 2.º ciclo de habilitações pós-bolonha
- Mestrado
- Doutoramento

**5. Tempo de serviço total, desde que iniciou funções docentes \****Marcar apenas uma oval.*

- < 10 anos
- >=11 e < 20 anos
- >=21 e < 29 anos
- >=30

**6. Tempo de serviço nesta escola \****Marcar apenas uma oval.*

- < 10 anos
- >=10 e < 20 anos
- >=21 e < 29 anos
- >=30

## 7. grupo de recrutamento \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 300
- 310
- 320
- 330
- 340
- 350
- 400
- 410
- 420
- 430
- 500
- 510
- 520
- 550
- 600
- 620
- 910

Percepção sobre a avaliação interna - "processo de constituição da equipa de avaliação interna".

De seguida apresentamos uma série de afirmações e solicitamos que de acordo com cada uma, possas escolher, de acordo com a seguinte escala de Likert, a que melhor se identifica com a sua percepção. Esta escala está ordenada de discordo totalmente até concordo plenamente.

05/12/24, 12:06

Avaliação Interna

8. 1. O processo de avaliação interna da escola é muito importante \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente  
 Não sei responder

9. 2. Conheço o Projecto Educativo da escola \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente  
 Não sei responder

10. 3. Conheço o processo de avaliação interna da escola \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente  
 Não sei responder

11. 4. Conheço a equipa de avaliação interna da escola \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente  
 Não sei responder

12. 5. Conheço o processo de constituição da equipa de avaliação interna da escola \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente  
 Não sei responder

Percepção sobre a avaliação interna - "dificuldades na implementação do processo de avaliação interna".

13. 6. Conheço o trabalho desenvolvido pela equipa de avaliação interna da escola \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente  
 Não sei responder

14. 7. Conheço os resultados da avaliação interna da escola e o seu relatório \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder

15. 8. O relatório de autoavaliação da escola é o ponto de partida para a sua avaliação interna. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder

16. 9. O modelo de avaliação externa das escolas é o ponto de partida para a avaliação interna da escola. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder

17. 10. A avaliação interna está ao serviço da avaliação externa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder

Percepção sobre a avaliação interna - "efetividade da aplicação e consecução do plano de melhoria".

18. 11. Conheço o impacto dos resultados da avaliação interna na escola. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder

19. 12. Os resultados da avaliação interna da escola, e o seu relatório, são objeto de reflexão por parte do meu grupo disciplinar. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder

20. 13. Os resultados da avaliação interna da escola, são importantes para o sucesso educativo dos alunos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder

21. 14. A escola utiliza os resultados das autoavaliação no processo de avaliação interna da escola. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder

Percepção sobre a avaliação interna - "grau de interação da avaliação interna na tomada de decisões da comunidade escolar".

22. 15. A escola alinha as suas práticas pedagógicas com os resultados da avaliação interna da escola. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder

23. 16. A escola alinha as suas práticas organizacionais/administrativas com os resultados da avaliação interna da escola. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder

24. 17. A escola alinha a oferta dos serviços disponíveis com os resultados da avaliação interna da escola. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder

25. 18. A escola alinha a qualidade dos serviços disponíveis com os resultados da avaliação interna da escola. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder

05/12/24, 12:06

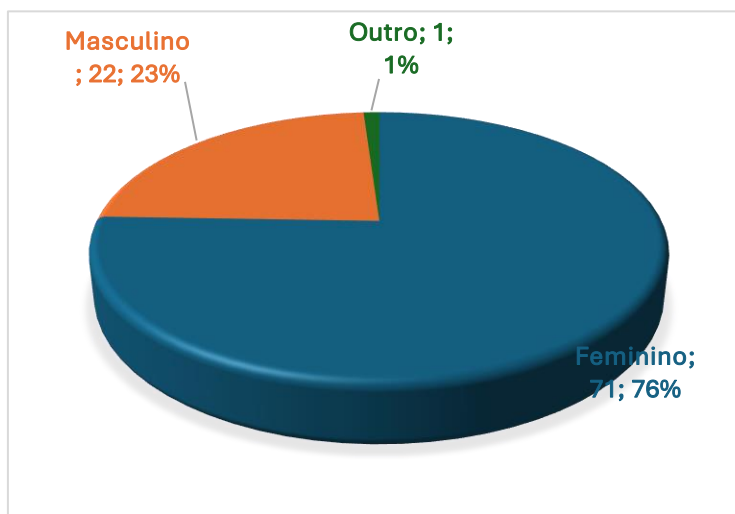
Avaliação Interna  
Google Formulários

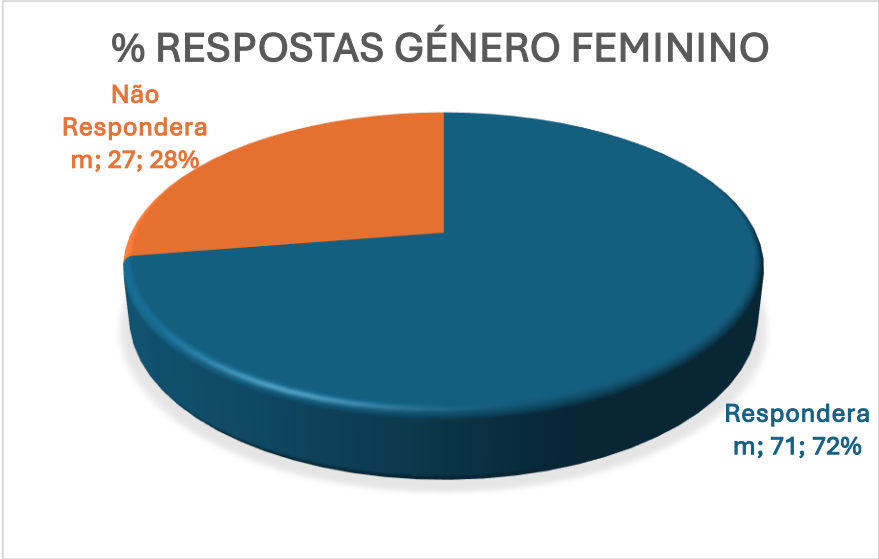
Análise estatística utilizada dos dados obtidos:

ID	Género
1	Feminino
2	Feminino
3	Feminino
4	Feminino
5	Feminino
6	Masculino
7	Feminino
8	Feminino
9	Masculino
10	Feminino
11	Feminino
12	Feminino
13	Masculino
14	Feminino
15	Feminino
16	Masculino
17	Feminino
18	Masculino
19	Masculino
20	Feminino
21	Feminino
22	Feminino
23	Feminino
24	Outro
25	Feminino
26	Masculino
27	Feminino
28	Feminino
29	Masculino
30	Feminino
31	Masculino
32	Masculino
33	Feminino
34	Masculino
35	Feminino
36	Feminino
37	Feminino
38	Feminino
39	Feminino
40	Feminino

41	Feminino
42	Feminino
43	Masculino
44	Feminino
45	Masculino
46	Masculino
47	Feminino
48	Feminino
49	Feminino
50	Feminino
51	Feminino
52	Masculino
53	Feminino
54	Feminino
55	Feminino
56	Feminino
57	Feminino
58	Feminino
59	Feminino
60	Feminino
61	Feminino
62	Masculino
63	Masculino
64	Feminino
65	Feminino
66	Feminino
67	Feminino
68	Feminino
69	Feminino
70	Feminino
71	Feminino
72	Feminino
73	Feminino
74	Masculino
75	Masculino
76	Feminino
77	Masculino
78	Feminino
79	Masculino
80	Feminino
81	Feminino
82	Feminino
83	Masculino
84	Feminino
85	Feminino

86	Feminino				
87	Feminino				
88	Feminino				
89	Feminino	Feminino	71	75,53	72,44898
90	Feminino	Masculino	22	23,40	84,61538
91	Feminino	Outro	1	1,06	
92	Feminino				
93	Feminino		98	26	
94	Feminino		94	30	





Idade
>= 60 anos
50 - 59 anos
50 - 59 anos
50 - 59 anos
>= 60 anos
>= 60 anos

>= 60 anos  
>= 60 anos  
50 - 59 anos  
40 - 49 anos  
>= 60 anos  
>= 60 anos  
>= 60 anos  
40 - 49 anos  
>= 60 anos  
50 - 59 anos  
>= 60 anos  
>= 60 anos  
40 - 49 anos  
>= 60 anos  
>= 60 anos  
>= 60 anos  
50 - 59 anos  
>= 60 anos  
>= 60 anos  
50 - 59 anos  
50 - 59 anos  
>= 60 anos  
50 - 59 anos  
40 - 49 anos  
40 - 49 anos  
40 - 49 anos  
>= 60 anos  
50 - 59 anos  
>= 60 anos  
50 - 59 anos  
>= 60 anos  
>= 60 anos  
>= 60 anos  
>= 60 anos  
50 - 59 anos  
50 - 59 anos  
50 - 59 anos  
>= 60 anos  
40 - 49 anos  
>= 60 anos  
40 - 49 anos  
50 - 59 anos  
50 - 59 anos  
50 - 59 anos  
>= 60 anos

- 50 - 59 anos
- >= 60 anos
- 50 - 59 anos
- 50 - 59 anos
- >= 60 anos
- >= 60 anos
- 40 - 49 anos
- >= 60 anos
- 50 - 59 anos
- 40 - 49 anos
- >= 60 anos
- >= 60 anos
- 50 - 59 anos
- 40 - 49 anos
- 50 - 59 anos
- 40 - 49 anos
- 50 - 59 anos
- 50 - 59 anos
- 50 - 59 anos
- >= 60 anos
- >= 60 anos
- 50 - 59 anos
- 50 - 59 anos
- 40 - 49 anos
- >= 60 anos
- 50 - 59 anos
- 50 - 59 anos
- 40 - 49 anos
- >= 60 anos
- 40 - 49 anos
- 50 - 59 anos
- 40 - 49 anos
- 50 - 59 anos
- 40 - 49 anos
- 50 - 59 anos
- 40 - 49 anos
- 50 - 59 anos
- 50 - 59 anos
- 40 - 49 anos
- 50 - 59 anos
- 40 - 49 anos
- 50 - 59 anos
- >= 60 anos
- 40 - 49 anos
- >= 60 anos

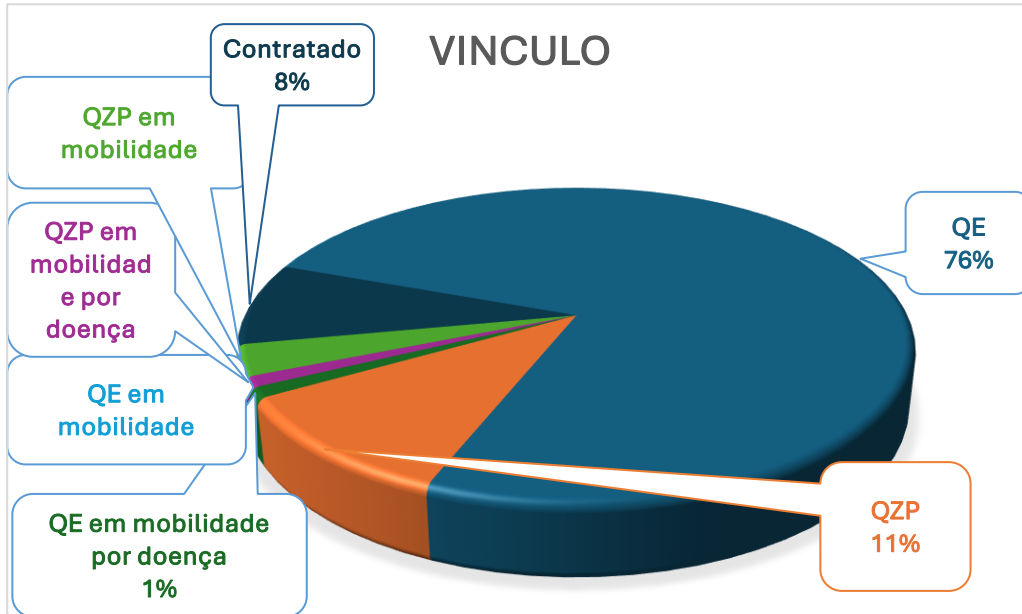


QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
Contratado
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QZP em mobilidade interna
Contratado
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QZP (quadro de zona pedagógica)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QZP (quadro de zona pedagógica)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QZP (quadro de zona pedagógica)
Contratado
QZP (quadro de zona pedagógica)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QZP (quadro de zona pedagógica)
QE (quadro de escola)
QZP em mobilidade interna
QE (quadro de escola)
Contratado
QE (quadro de escola)
Contratado
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)

QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
Contratado
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QZP (quadro de zona pedagógica)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE em mobilidade por doença
QE (quadro de escola)
Contratado
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QZP em mobilidade por doença
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QZP (quadro de zona pedagógica)
QE (quadro de escola)
QZP (quadro de zona pedagógica)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QZP em mobilidade interna
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QZP (quadro de zona pedagógica)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
QZP (quadro de zona pedagógica)
QE (quadro de escola)
QE (quadro de escola)
Contratado
QE (quadro de escola)

QE	71	75,53191
----	----	----------

QZP	10	10,6383
QE em mobilidade por doença	1	1,06383
QE em mobilidade interna	0	0
QZP em mobilidade por doença	1	1,06383
QZP em mobilidade interna	3	3,191489
Contratado	8	8,510638
	94	100



Habilitações Académicas
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Doutoramento
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Mestrado
Licenciatura pré-bolonha
Mestrado
Mestrado
Licenciatura pré-bolonha

Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Mestrado  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Mestrado  
Mestrado  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Mestrado  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Mestrado  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Mestrado  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Mestrado  
Doutoramento  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Mestrado  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Mestrado  
Mestrado  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Mestrado  
Mestrado  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Mestrado  
Doutoramento  
Mestrado  
Licenciatura pré-bolonha  
Licenciatura pré-bolonha  
Mestrado

Mestrado
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Mestrado
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Mestrado
Licenciatura pré-bolonha
Mestrado
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Doutoramento
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Mestrado
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Mestrado
Licenciatura pré-bolonha
Mestrado
Mestrado
Licenciatura pré-bolonha
Doutoramento
Mestrado
Licenciatura pré-bolonha
Licenciatura pré-bolonha
Mestrado
Mestrado

Bacharelato	0	0
Licenciatura pré-bolonha	59	62,76596
1.º ciclo de habilitações pós-bolonha	0	0
2.º ciclo de habilitações pós-bolonha	0	0
Mestrado	30	31,91489
Doutoramento	5	5,319149



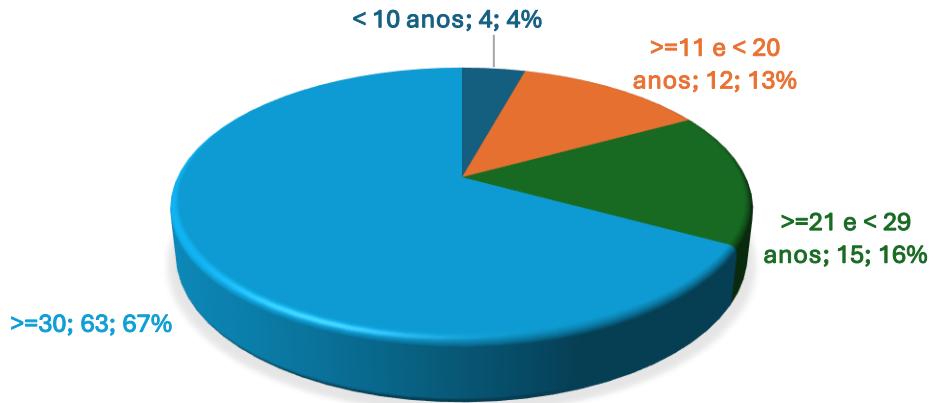
Tempo de serviço total, desde que iniciou funções docentes	
>=30	
>=30	
>=30	
>=30	
>=30	
>=21 e < 29 anos	
>=30	
>=30	
>=21 e < 29 anos	
>=11 e < 20 anos	
>=30	
>=30	

>=30
>=11 e < 20 anos
>=30
>=30
>=30
>=30
< 10 anos
>=30
>=30
>=30
>=21 e < 29 anos
>=30
>=30
>=30
>=30
>=30
>=11 e < 20 anos
< 10 anos
>=21 e < 29 anos
>=30
>=21 e < 29 anos
>=30
>=30
>=30
>=30
>=30
>=11 e < 20 anos
>=30
>=11 e < 20 anos
>=30
>=21 e < 29 anos
>=30
< 10 anos
>=30
>=30
>=30
>=30
>=30
>=30
>=30
>=30
>=30
>=30
>=30

>=11 e < 20 anos  
 >=30  
 >=21 e < 29 anos  
 >=11 e < 20 anos  
 >=30  
 >=30  
 >=30  
 >=11 e < 20 anos  
 >=30  
 >=11 e < 20 anos  
 >=30  
 >=30  
 >=21 e < 29 anos  
 >=30  
 >=30  
 >=30  
 >=21 e < 29 anos  
 >=21 e < 29 anos  
 >=30  
 >=30  
 >=30  
 >=11 e < 20 anos  
 >=30  
 >=21 e < 29 anos  
 >=30  
 >=21 e < 29 anos  
 >=21 e < 29 anos  
 >=21 e < 29 anos  
 >=30  
 >=11 e < 20 anos  
 >=30  
 >=21 e < 29 anos  
 >=11 e < 20 anos  
 >=30  
 >=30  
 < 10 anos  
 >=30

< 10 anos	<b>4</b>	<b>4,255319</b>
>=11 e < 20 anos	<b>12</b>	<b>12,76596</b>
>=21 e < 29 anos	<b>15</b>	<b>15,95745</b>
>=30	<b>63</b>	<b>67,02128</b>

### TEMPO DE SERVIÇO TOTAL, DESDE QUE INICIOU FUNÇÕES DOCENTES



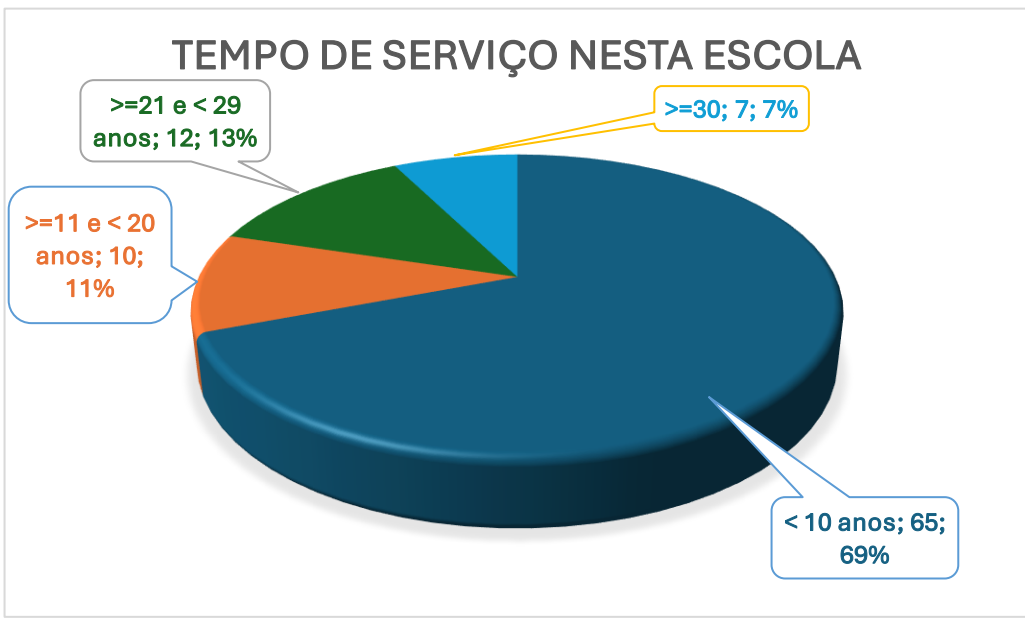
Tempo de serviço nesta escola	
>=21 e < 29 anos	
>=10 e < 20 anos	
< 10 anos	
>=10 e < 20 anos	
< 10 anos	
>=21 e < 29 anos	
< 10 anos	
< 10 anos	
< 10 anos	
< 10 anos	
>=30	
>=30	
< 10 anos	
< 10 anos	
< 10 anos	
< 10 anos	
>=21 e < 29 anos	
< 10 anos	
< 10 anos	
>=10 e < 20 anos	
>=10 e < 20 anos	
< 10 anos	
< 10 anos	

>=30  
< 10 anos  
< 10 anos  
>=21 e < 29 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
>=21 e < 29 anos  
< 10 anos  
>=30  
< 10 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
>=10 e < 20 anos  
< 10 anos  
>=10 e < 20 anos  
< 10 anos  
>=21 e < 29 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
>=10 e < 20 anos  
>=21 e < 29 anos  
>=21 e < 29 anos  
< 10 anos  
>=21 e < 29 anos  
>=30  
< 10 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
>=10 e < 20 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
< 10 anos  
>=10 e < 20 anos

- < 10 anos
- < 10 anos
- < 10 anos
- >=30
- < 10 anos
- < 10 anos
- < 10 anos
- >=21 e < 29 anos
- < 10 anos
- < 10 anos
- < 10 anos
- >=21 e < 29 anos
- < 10 anos
- < 10 anos
- < 10 anos
- >=21 e < 29 anos
- < 10 anos
- < 10 anos
- < 10 anos
- < 10 anos
- < 10 anos
- < 10 anos
- < 10 anos
- >=10 e < 20 anos
- < 10 anos

< 10 anos	65	69,14894
>=11 e < 20 anos	10	10,6383
>=21 e < 29 anos	12	12,76596
>=30	7	7,446809

94



grupo de recrutamento

550

620

330

400

300

550

410

420

330

320

500

420

620

300

420

400

520

600

520

400

300

300

500

510

620

410

330

420

410

420

620

620

300

330

500

520

620

330

500

300

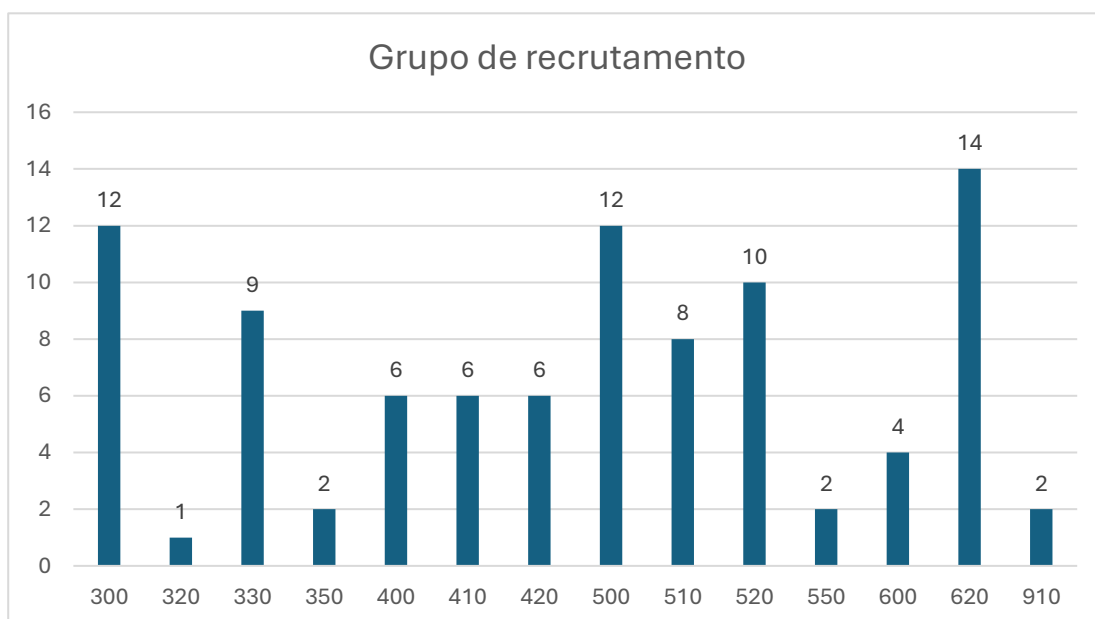
330

510
410
500
620
620
300
620
400
510
910
600
520
520
520
520
410
520
510
500
400
620
410
300
500
330
330
620
510
510
300
500
500
600
500
400
420
300
620
510
350
300
500
910
350
330

300
520
620
620
520
500
600
510

300	12	12,76596
320	1	1,06383
330	9	9,574468
350	2	2,12766
400	6	6,382979
410	6	6,382979
420	6	6,382979
500	12	12,76596
510	8	8,510638
520	10	10,6383
550	2	2,12766
600	4	4,255319
620	14	14,89362
910	2	2,12766

94



1. O processo de avaliação interna da escola é muito importante

- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo

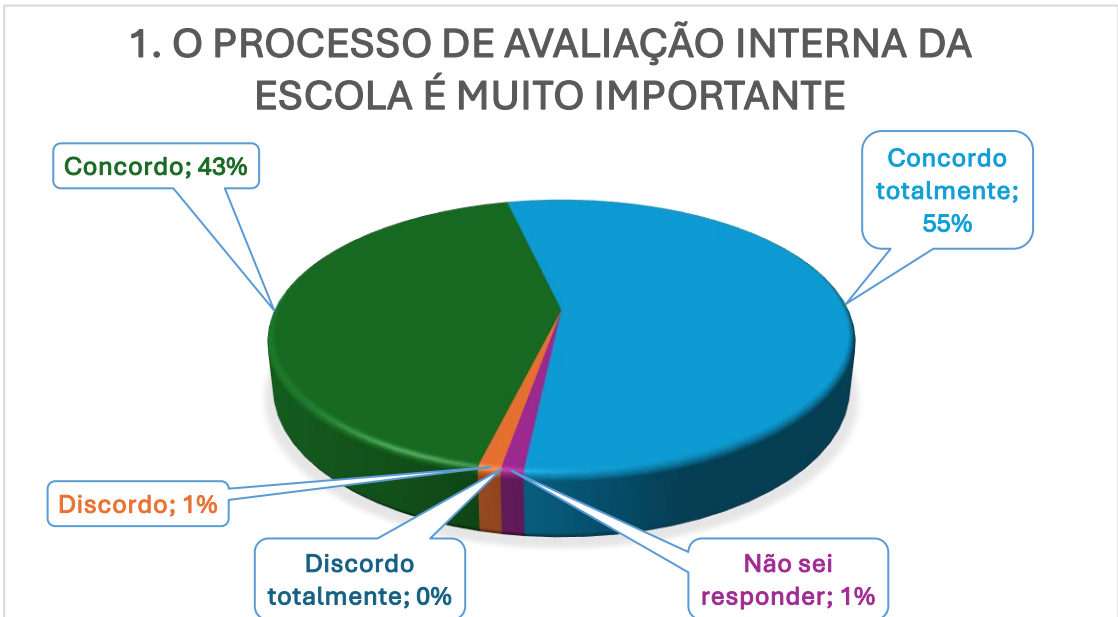
Concordo totalmente  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo  
Concordo totalmente  
Concordo  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo  
Concordo  
Concordo totalmente  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo  
Concordo totalmente  
Concordo  
Concordo totalmente  
Concordo  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente

- Concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo

Discordo totalmente	0	0
Discordo	1	1,06383
Concordo	40	42,55319
Concordo totalmente	52	55,31915
Não sei responder	1	1,06383

94

93  
98,92473



## 2. Conheço o Projeto Educativo da escola

Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Não sei responder
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo

Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo

Concordo  
 Concordo  
 Concordo  
 Concordo  
 Concordo  
 Concordo

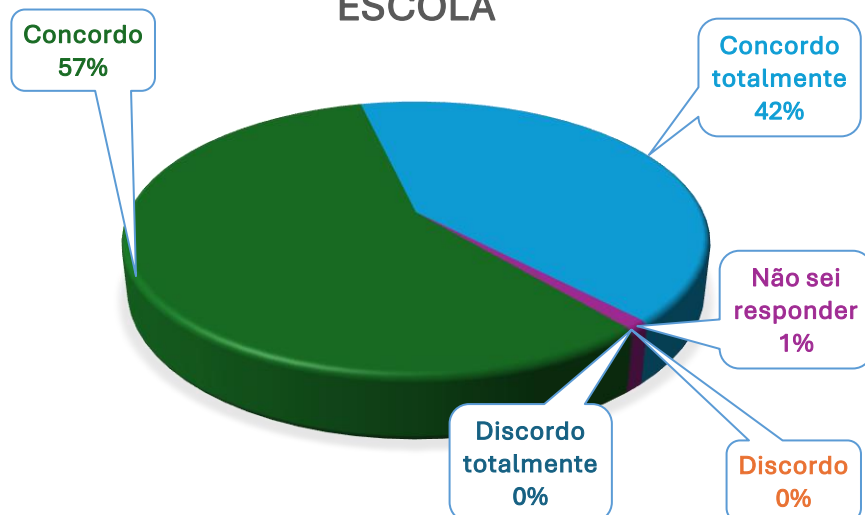
Discordo totalmente	0	0
Discordo	0	0
Concordo	54	57,44681
Concordo totalmente	39	41,48936
Não sei responder	1	1,06383

94

93

100

## 2. CONHEÇO O PROJECTO EDUCATIVO DA ESCOLA



3. Conheço o processo de avaliação interna da escola

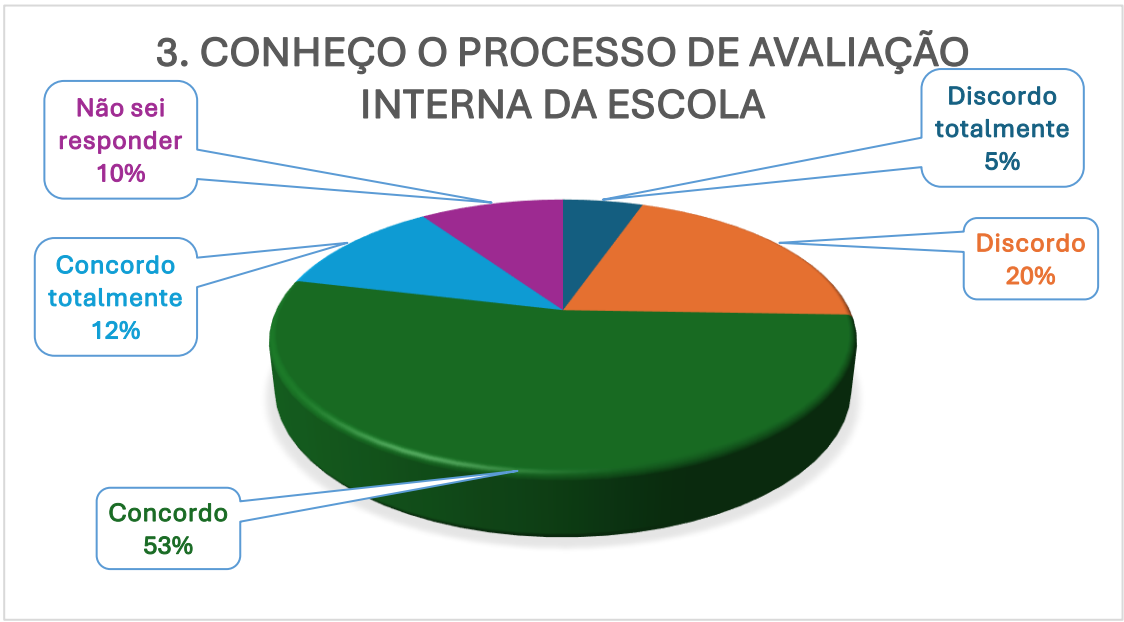
- Concordo
- Discordo
- Concordo
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Não sei responder
- Concordo totalmente
- Não sei responder
- Concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Não sei responder
- Discordo totalmente
- Concordo
- Discordo totalmente
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo totalmente
- Discordo
- Não sei responder
- Discordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo

Concordo  
Não sei responder  
Concordo  
Concordo  
Concordo totalmente  
Concordo  
Não sei responder  
Concordo  
Não sei responder  
Discordo  
Discordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Discordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Discordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Discordo  
Discordo totalmente  
Concordo  
Concordo  
Concordo totalmente  
Concordo  
Concordo  
Discordo  
Concordo  
Discordo  
Concordo totalmente  
Concordo  
Discordo  
Concordo totalmente  
Concordo  
Não sei responder  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Discordo  
Discordo

Concordo
Não sei responder
Discordo
Discordo
Discordo
Discordo

Discordo totalmente	5	5,319149
Discordo	19	20,21277
Concordo	50	53,19149
Concordo totalmente	11	11,70213
Não sei responder	9	9,574468

94	85
	71,76471



#### 4. Conheço a equipa de avaliação interna da escola

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo totalmente

Concordo totalmente

Concordo

Concordo

Não sei responder

Concordo totalmente

Concordo

Concordo totalmente

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo totalmente

Discordo

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo

Não sei responder

Concordo

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Concordo

Concordo totalmente

Discordo

Não sei responder

Discordo

Concordo

Concordo totalmente

Concordo

Discordo

Concordo totalmente

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo totalmente

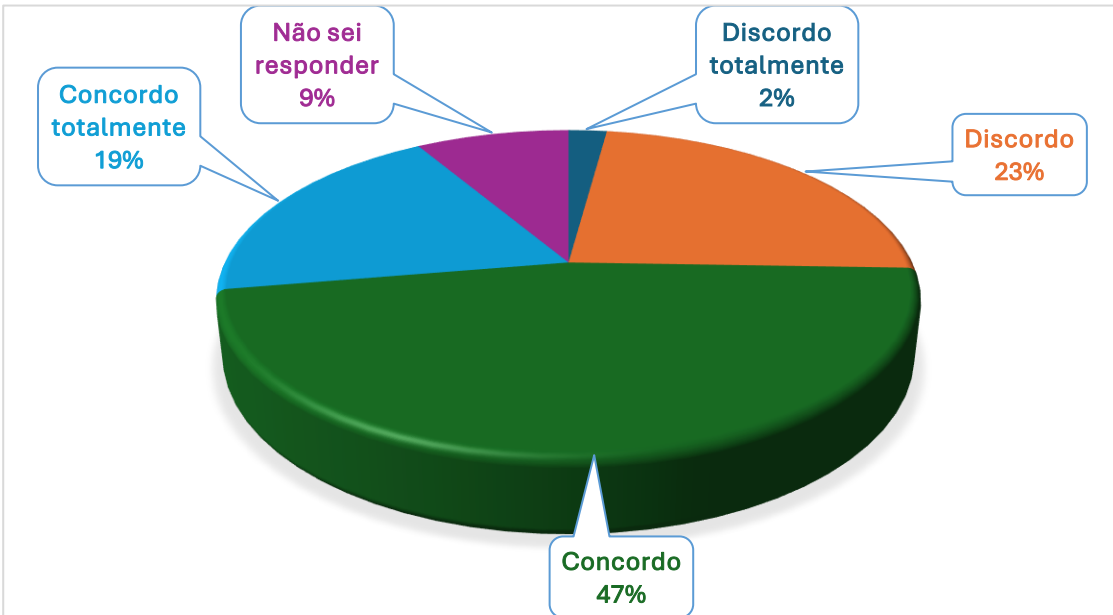
Discordo

Concordo
Não sei responder
Discordo
Discordo
Concordo
Concordo totalmente
Não sei responder
Concordo
Não sei responder
Concordo
Concordo
Concordo
Discordo
Discordo totalmente
Concordo totalmente
Discordo
Concordo
Discordo
Discordo
Concordo
Discordo
Concordo totalmente
Discordo
Concordo
Discordo
Não sei responder
Concordo totalmente
Discordo
Concordo
Discordo
Concordo totalmente
Discordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Discordo
Concordo
Concordo
Concordo
Discordo
Discordo

Concordo  
 Não sei responder  
 Discordo  
 Concordo  
 Discordo  
 Concordo

Discordo totalmente	2	2,12766
Discordo	22	23,40426
Concordo	44	46,80851
Concordo totalmente	18	19,14894
Não sei responder	8	8,510638

94                      86  
 72,09302



5. Conheço o processo de constituição da equipa de avaliação interna da escola

- Concordo
- Discordo
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Não sei responder
- Concordo
- Não sei responder
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Não sei responder
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Não sei responder
- Não sei responder
- Concordo
- Discordo totalmente
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo totalmente
- Discordo
- Não sei responder
- Discordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Concordo totalmente
- Discordo

Discordo  
Não sei responder  
Discordo  
Discordo  
Discordo  
Concordo totalmente  
Não sei responder  
Concordo  
Não sei responder  
Discordo  
Discordo totalmente  
Concordo  
Concordo  
Discordo  
Discordo totalmente  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Discordo  
Discordo  
Concordo  
Discordo totalmente  
Concordo totalmente  
Discordo totalmente  
Discordo totalmente  
Discordo  
Não sei responder  
Concordo  
Discordo  
Não sei responder  
Discordo  
Concordo  
Discordo totalmente  
Concordo  
Concordo  
Discordo  
Concordo totalmente  
Discordo  
Não sei responder  
Discordo  
Concordo  
Não sei responder  
Discordo  
Discordo  
Discordo

Discordo
Não sei responder
Discordo
Concordo
Discordo
Discordo

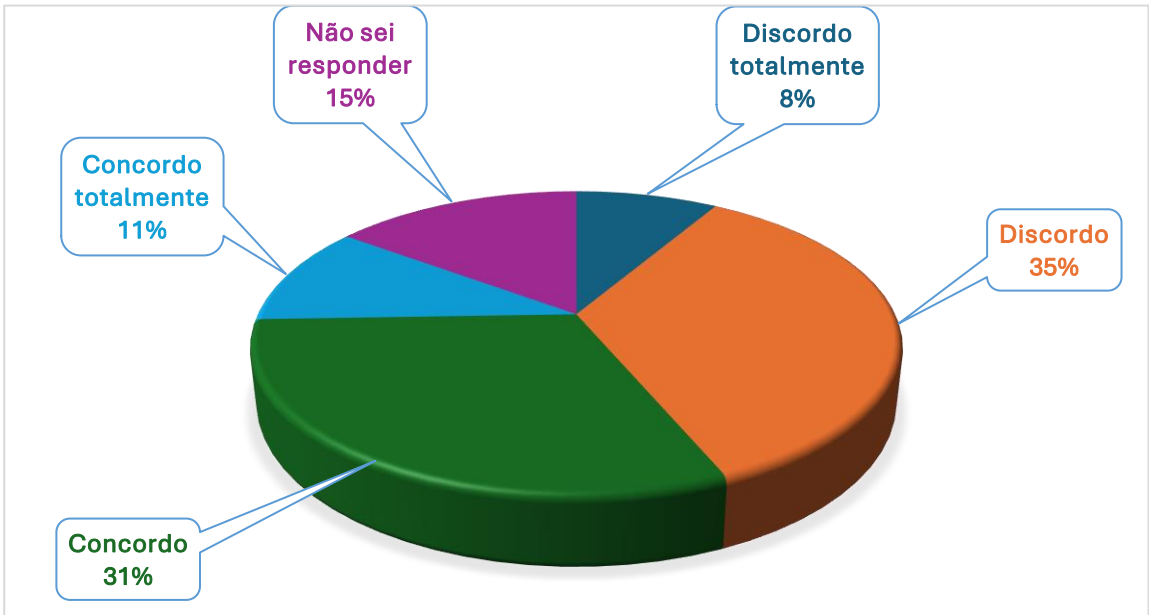
Discordo totalmente	8	8,510638
Discordo	33	35,10638
Concordo	29	30,85106
Concordo totalmente	10	10,6383
Não sei responder	14	14,89362

**94**                      **80**  
    48,75

---



---



## 6. Conheço o trabalho desenvolvido pela equipa de avaliação interna da escola

Discordo

Discordo

Concordo totalmente

Discordo

Concordo

Concordo totalmente

Discordo

Concordo

Concordo

Não sei responder

Concordo

Concordo

Concordo totalmente

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo totalmente

Discordo

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo

Não sei responder

Não sei responder

Concordo

Discordo totalmente

Concordo

Discordo

Concordo

Concordo

Não sei responder

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo

Discordo totalmente

Concordo

Discordo

Concordo

Concordo

Discordo totalmente

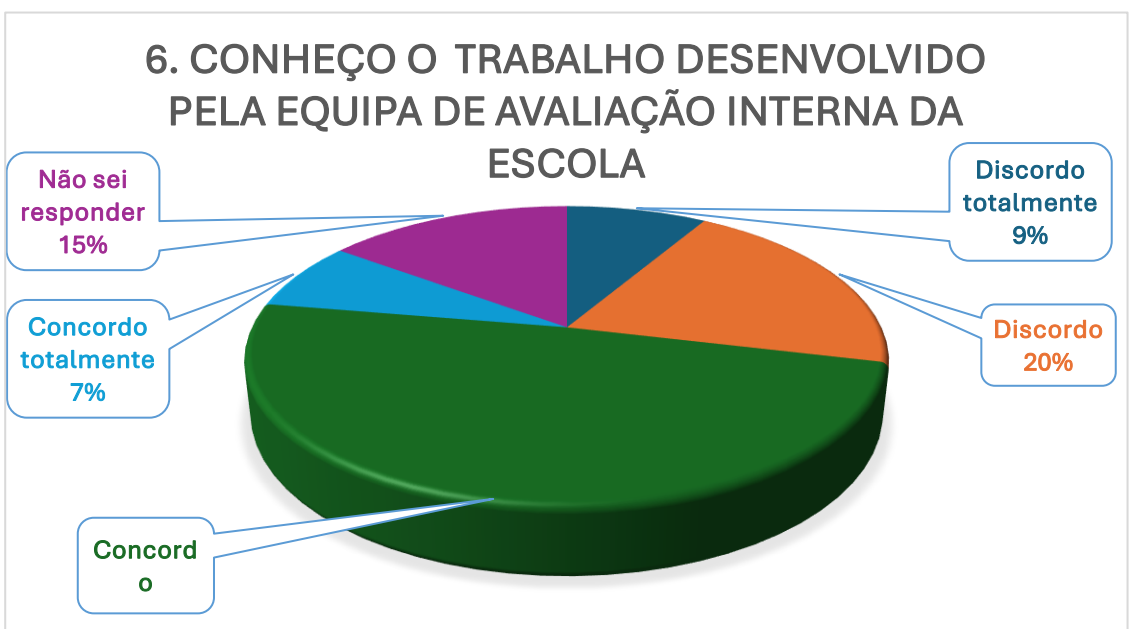
Concordo

Não sei responder

- Concordo
- Não sei responder
- Concordo
- Discordo
- Discordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder
- Concordo
- Não sei responder
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Concordo
- Discordo totalmente
- Concordo totalmente
- Discordo
- Discordo totalmente
- Discordo
- Não sei responder
- Concordo
- Concordo
- Não sei responder
- Não sei responder
- Concordo
- Discordo totalmente
- Concordo totalmente
- Não sei responder
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Não sei responder
- Discordo

Concordo
Não sei responder
Discordo totalmente
Discordo
Discordo
Discordo

Discordo totalmente	8	8,510638
Discordo	19	20,21277
Concordo	46	48,93617
Concordo totalmente	7	7,446809
Não sei responder	14	14,89362
	94	80
		66,25



7. Conheço os resultados da avaliação interna da escola e o seu relatório

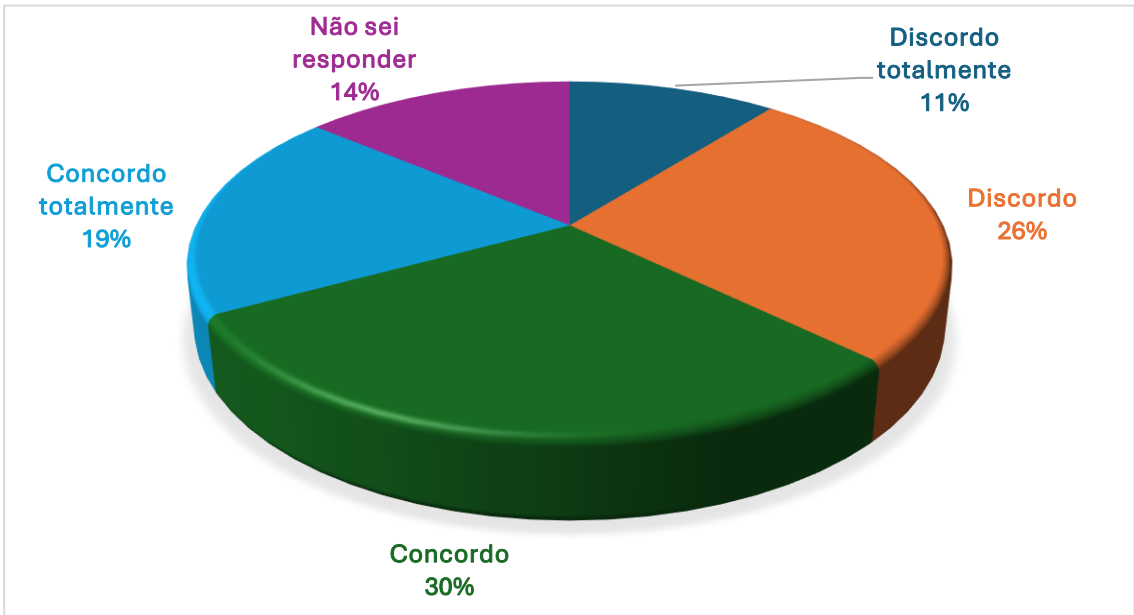
- Concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Não sei responder
- Discordo totalmente
- Concordo totalmente
- Discordo totalmente
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo totalmente
- Discordo
- Não sei responder
- Não sei responder
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo totalmente
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo totalmente
- Concordo
- Não sei responder

Concordo  
Não sei responder  
Concordo totalmente  
Discordo  
Discordo totalmente  
Concordo totalmente  
Não sei responder  
Concordo  
Não sei responder  
Discordo  
Concordo totalmente  
Concordo  
Concordo  
Discordo  
Discordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo  
Discordo  
Concordo  
Discordo  
Discordo  
Discordo  
Concordo  
Discordo  
Discordo  
Discordo  
Concordo  
Discordo  
Discordo  
Não sei responder  
Concordo  
Discordo  
Discordo totalmente  
Não sei responder  
Discordo  
Discordo  
Concordo  
Não sei responder  
Discordo totalmente  
Concordo totalmente  
Concordo totalmente  
Não sei responder  
Discordo  
Concordo  
Discordo  
Concordo  
Não sei responder  
Discordo

Discordo
Discordo totalmente
Discordo totalmente
Discordo
Discordo
Concordo

Discordo totalmente	10	10,6383
Discordo	25	26,59574
Concordo	28	29,78723
Concordo totalmente	18	19,14894
Não sei responder	13	13,82979

94	81
	56,79012



**8. O relatório de autoavaliação da escola é o ponto de partida para a sua avaliação interna.**

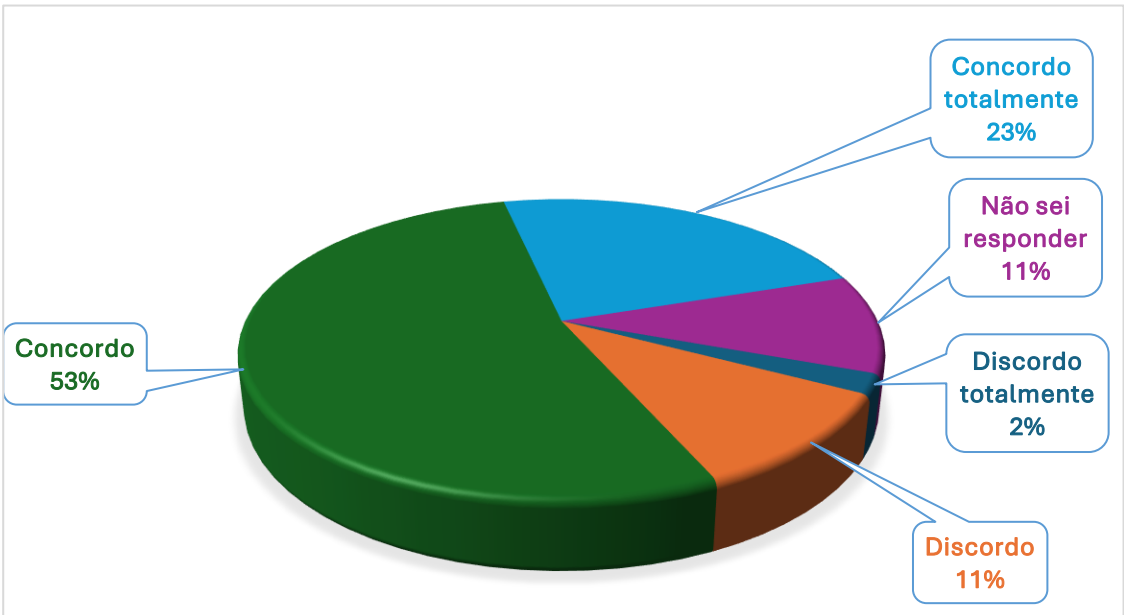
Concordo
Não sei responder
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Discordo
Concordo
Concordo totalmente
Discordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Discordo totalmente
Concordo
Discordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Não sei responder
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Discordo

Não sei responder
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Discordo
Concordo
Não sei responder
Concordo
Concordo
Concordo
Não sei responder
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Discordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Discordo
Não sei responder
Concordo
Concordo
Discordo
Concordo
Concordo
Discordo totalmente
Concordo
Concordo
Não sei responder
Concordo totalmente
Concordo totalmente
Discordo
Concordo
Não sei responder
Não sei responder

Concordo totalmente  
 Não sei responder  
 Concordo  
 Discordo  
 Concordo totalmente  
 Concordo

Discordo totalmente	2	2,12766
Discordo	10	10,6383
Concordo	50	53,19149
Concordo totalmente	22	23,40426
Não sei responder	10	10,6383

94                      84  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 85,71429



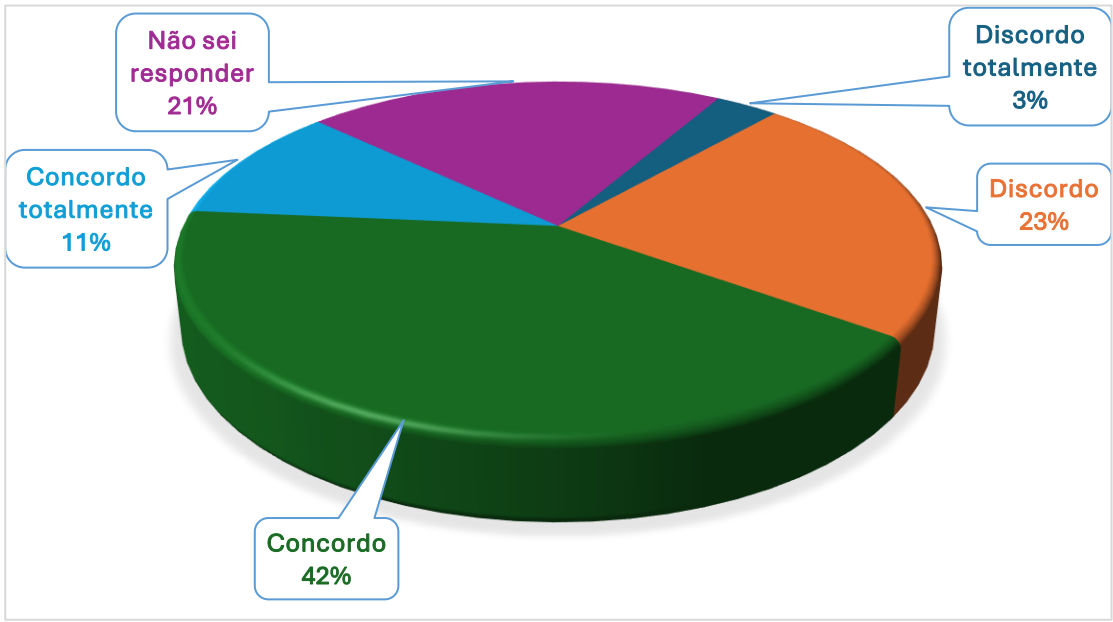


Concordo  
Não sei responder  
Concordo  
Concordo  
Concordo totalmente  
Discordo  
Não sei responder  
Concordo  
Discordo  
Não sei responder  
Não sei responder  
Discordo  
Discordo  
Concordo  
Não sei responder  
Não sei responder  
Discordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo totalmente  
Discordo  
Discordo totalmente  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Não sei responder  
Não sei responder  
Discordo  
Concordo  
Não sei responder  
Concordo  
Concordo totalmente  
Discordo totalmente  
Concordo totalmente  
Discordo  
Concordo  
Não sei responder  
Concordo  
Não sei responder  
Concordo totalmente  
Concordo  
Discordo  
Não sei responder  
Não sei responder  
Concordo

Concordo
Não sei responder
Discordo
Discordo
Concordo
Discordo

Discordo totalmente	3	3,191489
Discordo	22	23,40426
Concordo	39	41,48936
Concordo totalmente	10	10,6383
Não sei responder	20	21,2766

94	74
	66,21622



10. A avaliação interna está ao serviço da avaliação externa.

- Concordo
- Não sei responder
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Discordo
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo
- Concordo
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Concordo
- Discordo totalmente
- Não sei responder
- Não sei responder
- Concordo
- Discordo
- Concordo
- Discordo
- Discordo
- Concordo
- Discordo
- Discordo
- Concordo
- Não sei responder
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Não sei responder
- Concordo
- Concordo
- Não sei responder
- Concordo
- Concordo totalmente

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Não sei responder
- Concordo totalmente
- Discordo
- Não sei responder
- Discordo
- Discordo
- Discordo
- Concordo
- Não sei responder
- Não sei responder
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Não sei responder
- Não sei responder
- Concordo
- Concordo
- Não sei responder
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Concordo totalmente
- Concordo
- Não sei responder
- Discordo
- Não sei responder
- Discordo
- Não sei responder
- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo totalmente
- Não sei responder
- Discordo
- Concordo

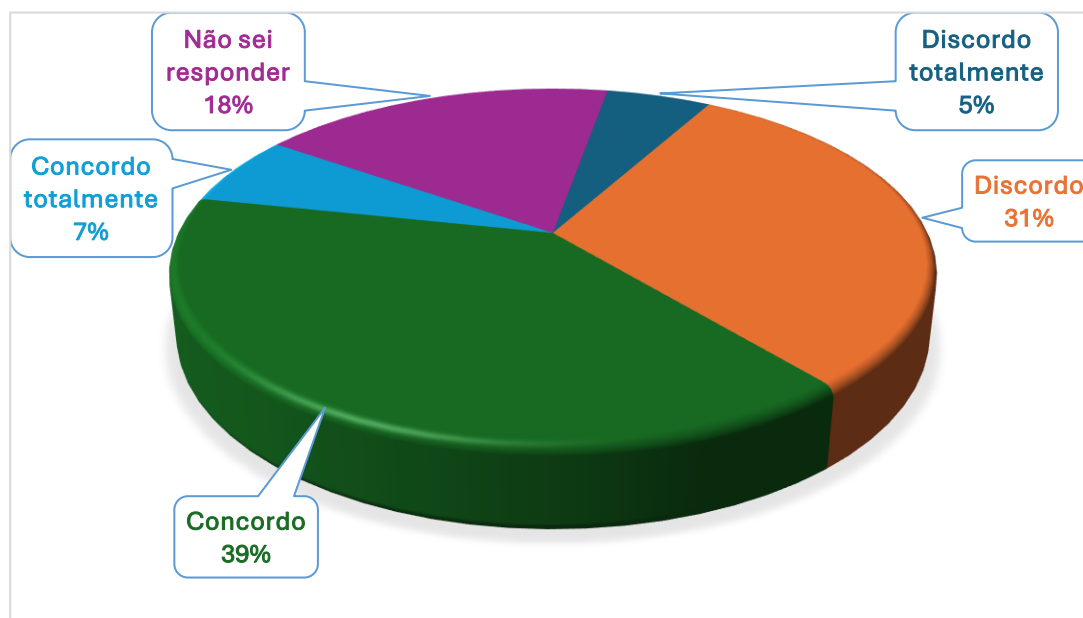
Concordo
Concordo
Concordo
Discordo
Discordo
Discordo

Discordo totalmente	5	5,319149
Discordo	29	30,85106
Concordo	37	39,3617
Concordo totalmente	6	6,382979
Não sei responder	17	18,08511

94

77

55,84416



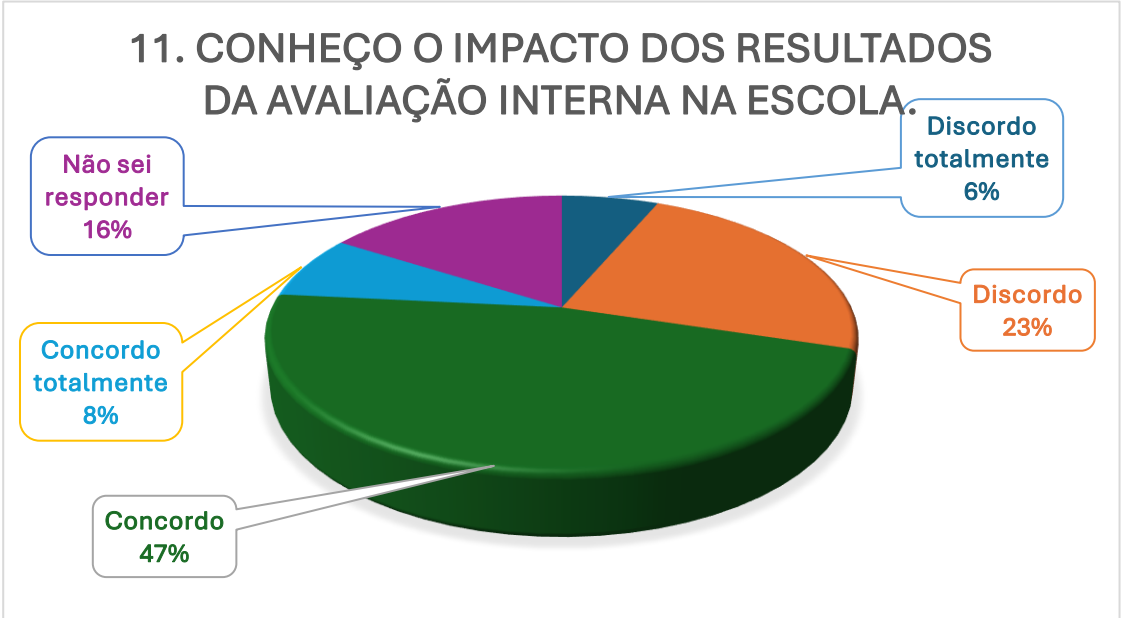
11. Conheço o impacto dos resultados da avaliação interna na escola.

- Concordo
- Discordo
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Discordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder
- Concordo
- Concordo
- Discordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Discordo
- Discordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Não sei responder
- Concordo totalmente
- Concordo
- Não sei responder
- Concordo
- Discordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo

Concordo  
Não sei responder  
Discordo  
Não sei responder  
Concordo  
Concordo  
Não sei responder  
Discordo  
Não sei responder  
Discordo  
Discordo  
Concordo  
Concordo  
Não sei responder  
Discordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Discordo  
Concordo  
Discordo  
Concordo  
Concordo  
Discordo totalmente  
Concordo  
Não sei responder  
Concordo  
Discordo  
Não sei responder  
Não sei responder  
Concordo totalmente  
Discordo totalmente  
Concordo  
Não sei responder  
Não sei responder  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo totalmente  
Concordo  
Discordo  
Concordo  
Discordo  
Discordo

Discordo
Não sei responder
Discordo totalmente
Concordo
Discordo
Não sei responder

Discordo totalmente	6	6,382979
Discordo	22	23,40426
Concordo	44	46,80851
Concordo totalmente	7	7,446809
Não sei responder	15	15,95745
	<b>94</b>	<b>79</b>
		64,55696



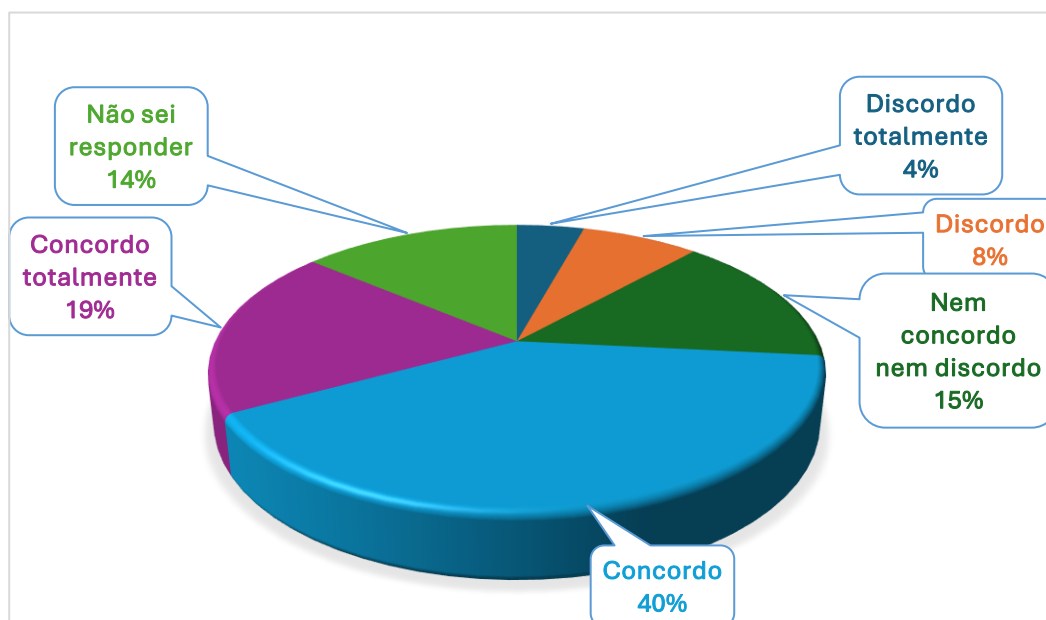
**12. Os resultados da avaliação interna da escola, e o seu relatório, são objeto de reflexão por parte do meu grupo disciplinar.**

- Concordo
- Discordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Concordo totalmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo totalmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder
- Não sei responder
- Não sei responder
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Não sei responder
- Concordo
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não concordo nem discordo

- Concordo totalmente
- Não sei responder
- Não concordo nem discordo
- Não sei responder
- Discordo
- Concordo
- Não sei responder
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo totalmente
- Concordo totalmente
- Não sei responder
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder
- Não sei responder
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo totalmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo totalmente
- Não concordo nem discordo
- Não sei responder

Concordo
Não sei responder
Não concordo nem discordo
Concordo
Não sei responder
Concordo

Discordo totalmente	4	4,255319
Discordo	7	7,446809
Nem concordo nem discordo	14	14,89362
Concordo	38	40,42553
Concordo totalmente	18	19,14894
Não sei responder	13	13,82979
	<b>94</b>	<b>81</b>
		46,91358



13. Os resultados da avaliação interna da escola, são importantes para o sucesso educativo dos alunos.

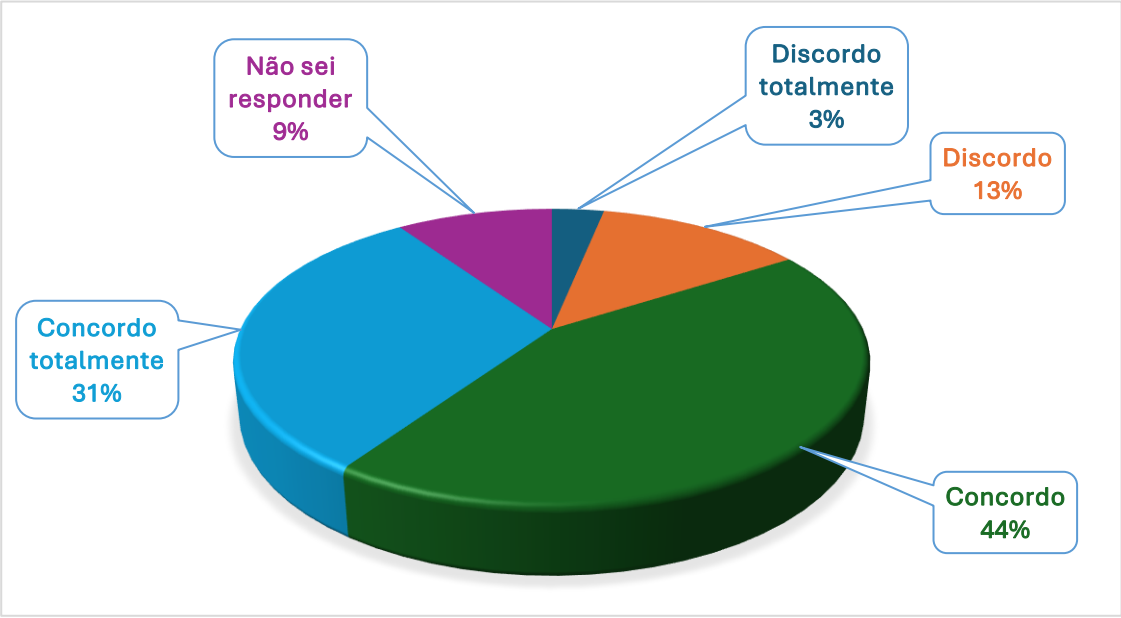
- Concordo
- Não sei responder
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Discordo totalmente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Não sei responder
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo totalmente
- Não sei responder
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Não sei responder
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Concordo totalmente
- Discordo totalmente



Concordo
Concordo
Não sei responder
Discordo
Não sei responder
Discordo

Discordo totalmente	3	3,191489
Discordo	12	12,76596
Concordo	41	43,61702
Concordo totalmente	29	30,85106
Não sei responder	9	9,574468

94	85
	82,35294



14. A escola utiliza os resultados da autoavaliação no processo de avaliação interna da escola.

Concordo

Discordo totalmente

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo

Não sei responder

Concordo

Concordo totalmente

Não sei responder

Concordo

Discordo

Concordo totalmente

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo totalmente

Discordo

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo totalmente

Discordo

Concordo

Não sei responder

Não sei responder

Concordo totalmente

Não sei responder

Concordo totalmente

Não sei responder

Não sei responder

Não sei responder

Concordo

Discordo

Concordo

Concordo totalmente

Não sei responder

Discordo

Concordo

Concordo

Concordo

Concordo totalmente

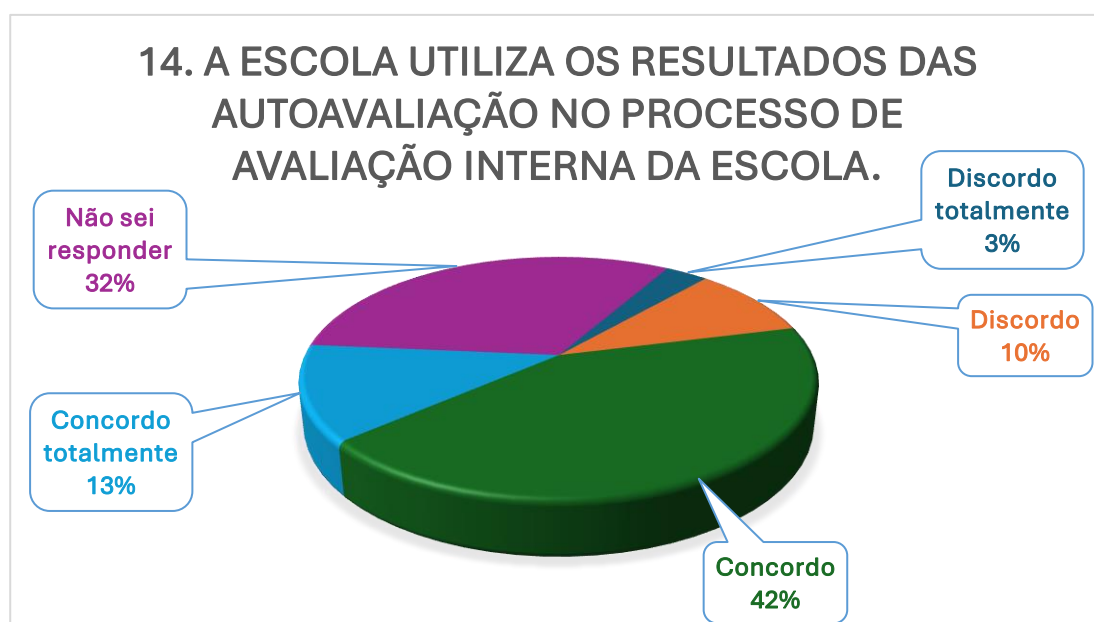
Não sei responder

Concordo
Não sei responder
Discordo
Não sei responder
Concordo totalmente
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Discordo
Concordo
Não sei responder
Concordo
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Discordo totalmente
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Discordo
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Concordo
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Discordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Não sei responder
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Discordo
Concordo
Não sei responder
Não sei responder

Concordo totalmente
Não sei responder
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder

Discordo totalmente	3	3,191489
Discordo	9	9,574468
Concordo	40	42,55319
Concordo totalmente	12	12,76596
Não sei responder	30	31,91489

94                      64  
81,25



15. A escola alinha as suas práticas pedagógicas com os resultados da avaliação interna da escola.

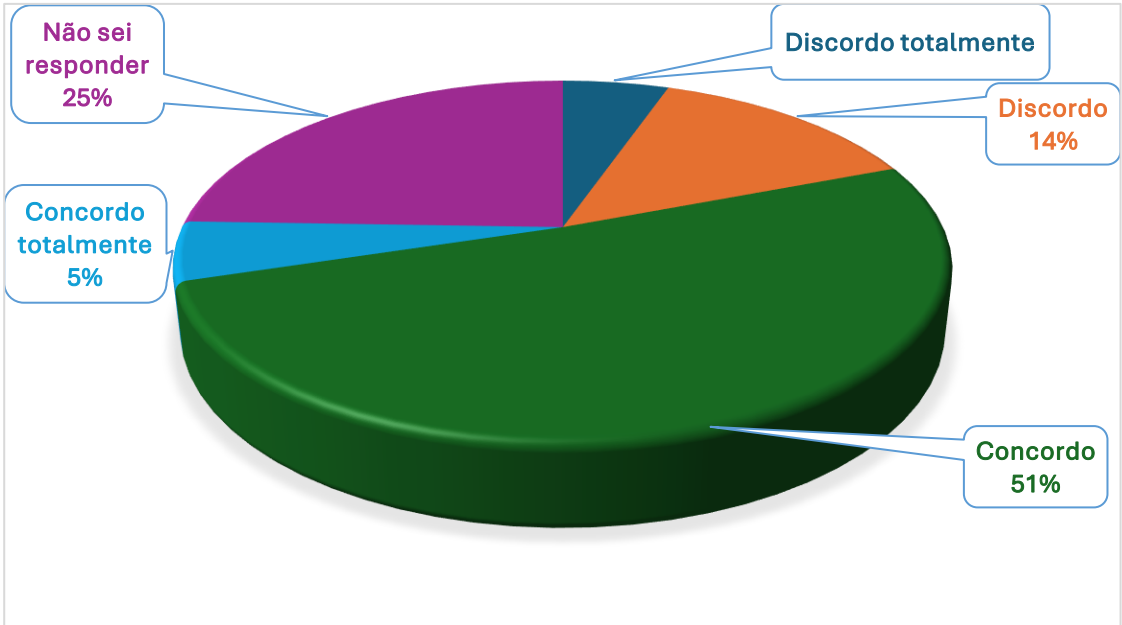
- Concordo
- Discordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Não sei responder
- Discordo
- Concordo
- Não sei responder
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Discordo
- Discordo
- Não sei responder
- Discordo
- Concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei responder
- Não sei responder
- Não sei responder
- Concordo
- Discordo
- Concordo
- Não sei responder
- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo
- Concordo
- Não sei responder
- Concordo totalmente
- Concordo

Concordo  
Não sei responder  
Discordo  
Não sei responder  
Concordo totalmente  
Concordo  
Concordo  
Não sei responder  
Discordo  
Concordo  
Não sei responder  
Concordo  
Concordo  
Não sei responder  
Não sei responder  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Discordo totalmente  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Não sei responder  
Discordo totalmente  
Não sei responder  
Concordo  
Concordo  
Discordo  
Não sei responder  
Não sei responder  
Concordo  
Discordo totalmente  
Concordo  
Concordo  
Não sei responder  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Concordo  
Discordo  
Concordo  
Discordo  
Não sei responder

Concordo
Concordo
Não sei responder
Discordo
Não sei responder
Não sei responder

Discordo totalmente	5	5,319149
Discordo	13	13,82979
Concordo	48	51,06383
Concordo totalmente	5	5,319149
Não sei responder	23	24,46809

94                      71  
74,64789



16. A escola alinha as suas práticas organizacionais/administrativas com os resultados da avaliação interna da escola.

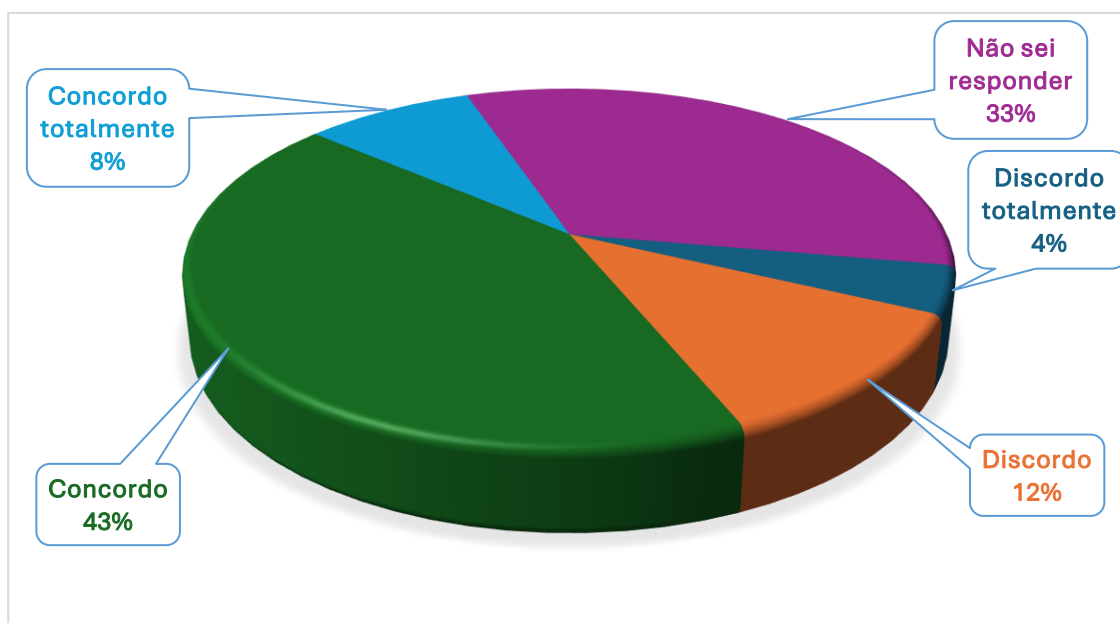
Concordo
Discordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Não sei responder
Discordo
Não sei responder
Não sei responder
Concordo totalmente
Discordo
Discordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Discordo
Não sei responder
Concordo
Concordo
Discordo
Concordo totalmente
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Discordo
Concordo
Não sei responder
Concordo totalmente
Discordo
Concordo
Concordo
Não sei responder
Concordo totalmente
Concordo

Concordo
Não sei responder
Discordo
Não sei responder
Concordo totalmente
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Discordo
Concordo
Não sei responder
Concordo
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Discordo totalmente
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Discordo
Não sei responder
Não sei responder
Concordo totalmente
Discordo totalmente
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Não sei responder
Concordo
Discordo
Não sei responder

Concordo
Concordo
Não sei responder
Discordo
Não sei responder
Não sei responder

Discordo totalmente	4	4,255319
Discordo	11	11,70213
Concordo	40	42,55319
Concordo totalmente	8	8,510638
Não sei responder	31	32,97872

94                      63  
76,19048



**17. A escola alinha a oferta dos serviços disponíveis com os resultados da avaliação interna da escola.**

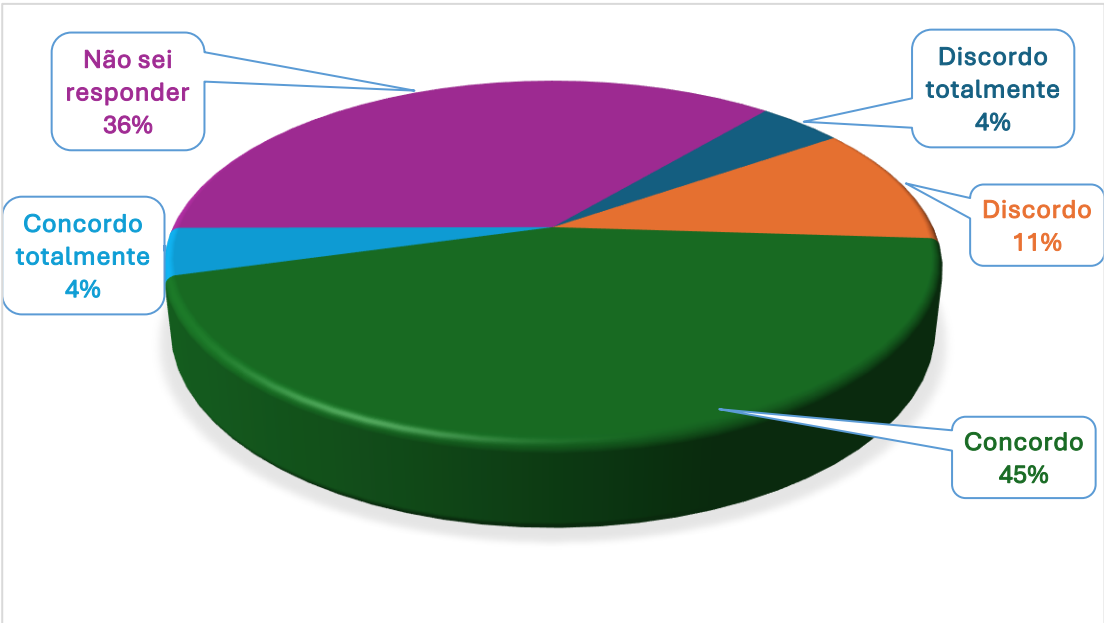
Concordo
Discordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Não sei responder
Discordo
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Concordo
Discordo totalmente
Concordo
Concordo
Discordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Não sei responder
Discordo
Discordo
Não sei responder
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo totalmente
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Não sei responder
Concordo
Não sei responder
Concordo totalmente
Discordo
Concordo
Concordo
Não sei responder
Concordo
Concordo

Concordo
Não sei responder
Discordo
Não sei responder
Concordo totalmente
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Discordo
Concordo
Não sei responder
Concordo
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Discordo totalmente
Não sei responder
Concordo
Concordo
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Discordo
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Discordo totalmente
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Concordo
Concordo
Discordo
Concordo
Discordo
Não sei responder

Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder

Discordo totalmente	4	4,255319
Discordo	10	10,6383
Concordo	42	44,68085
Concordo totalmente	4	4,255319
Não sei responder	34	36,17021

94                      60  
76,66667



**18. A escola alinha a qualidade dos serviços disponíveis com os resultados da avaliação interna da escola.**

Concordo
Discordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Não sei responder
Discordo
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Concordo
Discordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Concordo
Discordo
Discordo totalmente
Não sei responder
Concordo
Concordo
Discordo
Concordo totalmente
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder
Concordo totalmente
Não sei responder
Concordo
Não sei responder
Concordo totalmente
Discordo
Concordo
Concordo
Não sei responder
Concordo
Concordo

Concordo
Não sei responder
Discordo
Não sei responder
Concordo totalmente
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Discordo
Concordo
Não sei responder
Concordo
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Concordo
Discordo totalmente
Não sei responder
Não sei responder
Concordo totalmente
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Discordo
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder
Discordo totalmente
Não sei responder
Não sei responder
Concordo
Não sei responder
Concordo
Concordo totalmente
Concordo
Concordo
Não sei responder
Concordo
Não sei responder
Não sei responder

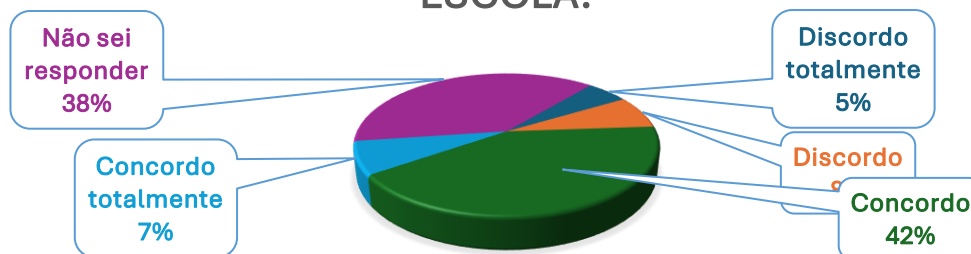
Concordo
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder
Não sei responder

Discordo totalmente	5	5,319149
Discordo	7	7,446809
Concordo	39	41,48936
Concordo totalmente	7	7,446809
Não sei responder	36	38,29787

94

58  
79,31034

### 18. A ESCOLA ALINHA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DISPONÍVEIS COM OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO INTERNA DA ESCOLA.



**Outras análises estatísticas das respostas obtidas**

	Média	Desv Pad	Mediana	Moda
Discordo totalmente	4,550827423	2,719318456	4,255319149	5,319148936
Discordo	16,01654846	9,590689058	13,29787234	23,40425532
Concordo	42,84869976	9,658194174	43,08510638	42,55319149
Concordo totalmente	17,90780142	14,3923148	11,17021277	7,446808511
Não sei responder	17,90780142	10,838831	15,42553191	1,063829787



**Efetividade do funcionamento e  
consecução do plano de melhoria de  
uma escola. Avaliação interna  
Um estudo de caso**

Paulo Joel Fontes Ribeiro

