

## Autoavaliação de uma Escola Básica na Região Autónoma da Madeira – Contributos para a melhoria

### Self-assessment of a Basic School in the Autonomous Region of Madeira - Contributions to improvement

Geraldo Dória<sup>1</sup>  
João Sousa<sup>2</sup>

149

**Resumo:** A realização deste trabalho prende-se, essencialmente, com o facto de ser um tema recente a nível regional e ter sido desenvolvido nas diversas escolas da Madeira. Na Região Autónoma da Madeira (RAM) o processo formal de autoavaliação das escolas só teve início em 2015. Este estudo, de natureza quantitativa descritiva, permite a explanação de como se procedeu à autoavaliação da escola básica desde a definição dos pontos fortes e fracos, do plano de ação e melhoria ao projeto educativo. Por outro lado, pretende-se verificar se os objetivos da autoavaliação foram observados e obter contributos da autoavaliação para a escola. Este trabalho permite obter informações sobre se a escola adquiriu uma cultura de autoavaliação e se os seus intervenientes têm capacidade interna de mudança e se a escola se tornou reflexiva e aprendente.

**Palavras- Chave:** Autoavaliação de escolas; Região Autónoma da Madeira; Escola Básica

**Abstract:** The realization of this work is essentially related to the fact that it is a recent topic at regional level and has been developed in the various schools in Madeira. In the Autonomous Region of Madeira (RAM) the formal process of self-assessment of schools only started in 2015. This study, of a quantitative and descriptive nature, allows an explanation of how the basic school self-assessment was carried out since the definition of strengths and weaknesses, of the action plan and improvement to the educational project. On the other hand, it is intended to verify whether the objectives of the self-assessment were observed and to obtain

<sup>1</sup> Curso de Licenciatura em Química (ensino de) da Universidade da Madeira, Curso de Formação Especializada em Multimédia em Educação da Universidade de Aveiro, Curso de Formação Especializada em Organização e Administração Escolar - Instituto de Estudos Superiores de Fafe (IESF), Professor de Física e Química, com contrato por tempo indeterminado na Escola Básica 1,2,3/PE do Porto da Cruz – Madeira. Técnico especialista de Gabinete do Secretário Regional de Educação (RAM).

<sup>2</sup> Pós-Doutoramento em Ciências da Educação, na especialidade de Política Educativa, Doutoramento -Educação, Especialidade de Desenvolvimento Curricular, Mestre em Ciências da Educação, Licenciatura em Ensino de História e Ciências Sociais, Curso de Especialização em Administração Escolar, da Universidade do Minho. Professor de História – 3º ciclo e secundário. Diretor de um Centro de Formação de Associação de Escolas. Email: joaosousa@iesfafe.pt

Recebido em 10/01/2021

Aprovado em 17/02/2021

contributions from the self-assessment for the school. This work provides information on whether the school has acquired a culture of self-assessment and whether its stakeholders have an internal capacity for change and whether the school has become reflective and learning.

**Keywords:** School Self-Assessment; Autonomous Region of Madeira; Basic School.

## Introdução

A avaliação das escolas tem merecido por parte dos vários intervenientes no sistema educativo uma atenção relevante. Apesar de ainda não ser uma prática consistente e estabelecida na cultura organizacional das escolas, nos últimos anos têm sido desenvolvidos diversos projetos e iniciativas que têm levado à tomada de consciência para a importância da avaliação das escolas. Avaliar as escolas implica conhecer a especial natureza e configuração que elas têm, tendo em conta o meio envolvente e a suas características específicas.

Sendo a autoavaliação uma das vertentes da avaliação das escolas, estas devem impor a si próprias, formas de reflexão sistemática e rigorosa, sobre os projetos, de forma a saberem de onde partiram, onde estão e para onde pretendem seguir. Esta autoavaliação surgiu no início deste século no nosso País e na Madeira só uma década e meia depois é que surge formalmente a autoavaliação dos estabelecimentos de ensino, com o intuito de definir políticas educativas e melhorar a qualidade do ensino.

## Autoavaliação escolar

Vivemos num mundo cada vez mais global e em constante mudança sendo necessário desenvolver formas de adaptação para dar resposta a essa mudança. A avaliação de desempenho das organizações é cada vez mais usada como metodologia de diagnóstico, por um lado e por outro, para a sua gestão estratégica. O processo de autoavaliação das escolas surgiu para dar resposta a essa mudança e garantir a qualidade do sistema educativo português. Na Região Autónoma da Madeira (RAM) o processo formal de autoavaliação das escolas só teve início em 2015.

O processo de autoavaliação deve provocar a necessidade de reflexão para uma melhor definição de políticas educativas e para levar à melhoria contínua das escolas. Depois da publicação da (Lei nº 31/2002, de 20 de dezembro), é que foi definida a sua obrigatoriedade.

Analisando o referido decreto, deparamo-nos com alguns dos objetivos do processo de avaliação das escolas:

- “Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas” (art. 3º, alínea c)

- “Permitir incentivar as ações e os processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas...” (art. 3º, alínea d)

- “Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação ativa no processo educativo” (art. 3º, alínea e)

- “Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projetos educativos” (art. 3º, alínea h)

As escolas devem aprender a refletir, a identificar os seus pontos fortes e fracos e a definir estratégias eficazes na resolução dos seus problemas com o processo de autoavaliação. O resultado deve levar a novos conhecimentos no desenvolvimento dos profissionais da escola, da organização escolar e na melhoria da qualidade do sistema educativo. Para tal é necessário o envolvimento, responsabilidade e participação de toda a comunidade assente num compromisso dos diferentes intervenientes do processo educativo.

A autoavaliação permite aferir a capacidade da comunidade escolar de olhar afincadamente para si mesma, refletir e gerar mudanças para a sua melhoria. Se todos participarem sentem-se comprometidos e os resultados serão mais facilmente alcançados.

Na RAM mais de uma década depois surge a necessidade das escolas aferirem a sua qualidade e surge a (Portaria n.º 245/2014, de 23 de dezembro) para a melhoria da qualidade do serviço público de educação e valorização da escola pública. Os objetivos passam por “promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema de ensino regional e dos projetos educativos (artigo 3.º, alínea j). A aferição tem a componente de avaliação externa e a componente de autoavaliação que “tem carácter obrigatório” (artigo 7.º).

O relatório da Inspeção Geral da Educação (IGE) (2007, citado por Van Petergem, 1998) refere que:

a autoavaliação é um processo empreendido pela escola, no qual os professores, sistematicamente, recolhem e analisam dados, incluindo informação sobre as perceções e opiniões dos diferentes atores. Este processo é utilizado para avaliar diferentes aspetos do desempenho da escola, tendo como referência os critérios estabelecidos. Deverá produzir resultados que

ajudem, efetivamente, as escolas a definir os seus objetivos para o seu planeamento ou quaisquer iniciativas, com vista a melhorar o desempenho (p.5).

A autoavaliação não pode ser encarada como um fim em si mesma, mas como um processo de autoconhecimento. O relatório da IGE citando Devos et al. (2007) salienta que:

uma boa autoavaliação é um processo contínuo que conduz à ação. Deve fazer parte de toda a política escolar (e não ser um processo isolado). Requer uma atitude crítica de autoquestionamento. É também uma ferramenta de mudança ou de aperfeiçoamento e não um fim a si mesma (p.6).

Em Portugal apesar da Lei de Bases do Sistema Educativo de 1986 prever a avaliação das escolas, só na década de noventa é que começaram a surgir os primeiros programas e projetos de autoavaliação e de avaliação escolar. Exemplo disso foi o Observatório da Qualidade da Escola (1992-1999) como forma de promoção da escolaridade obrigatória e de combate ao abandono e ao insucesso no ensino básico. Por sua vez o Projeto Qualidade XXI (1999-2002) foi da responsabilidade do Instituto da Inovação Educacional que procedeu a uma simplificação de procedimentos, introduziu uma perspetiva sistémica e reforçou o carácter participativo com o objetivo principal de “fomentar o uso sistemático de dispositivos de autoavaliação por parte das escolas básicas e secundárias e fomentar e enriquecer a reflexão sobre as questões relativas à avaliação e à construção da qualidade educacional” (CNE, 2005, p.37). Surgiram, ainda, os programas Avaliação Integrada das Escolas, Modelo de Certificação de Qualidade nas Escolas Profissionais e Projeto “Melhorar a Qualidade” e Programa AVES – Avaliação de Escolas Secundárias.

A autoavaliação surgiu em 2005-2006 com a designação “Efetividade da autoavaliação das Escolas”. Sob a modalidade de meta-avaliação, que procurou, em cada escola, a resposta a esta pergunta: “Qual é a efetividade da autoavaliação que a escola faz da qualidade do seu funcionamento e dos serviços que presta, por forma a desenvolver ações que contribuam para reforçar os seus pontos fortes e superar os pontos fracos?” Inspeção Geral de Educação (IGE, 2007, p.4). Os objetivos passaram por desenvolver uma atitude crítica e de autoquestionamento do trabalho realizado nas escolas e, por outro, obter uma panorâmica do estado das dinâmicas de autoavaliação, assumindo-se como uma metodologia de meta-avaliação sobre a avaliação das práticas de autoavaliação realizada nas escolas.

O Programa de Avaliação Externa das Escolas (IGE) levado a cabo em 2006-2007 tinha como objetivos fomentar nas escolas uma interpelação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados; Articular os contributos da avaliação externa com a cultura e os dispositivos da autoavaliação das escolas; Reforçar a capacidade das escolas para desenvolverem a sua autonomia; Concorrer para a regulação do funcionamento do sistema educativo; Contribuir para o melhor conhecimento das escolas e do serviço público de educação, fomentando a participação social na vida das escolas (IGE, 2007).

### Adaptação da autoavaliação à Região Autónoma da Madeira

A Lei 31/2002, de 20 de dezembro, apesar de salientar o carácter obrigatório do processo de autoavaliação, não impõe um modelo específico, referindo apenas no artigo 6.º os termos que devem ser alvo de análise:

- a) Grau de concretização do projeto educativo e modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens das crianças e alunos, tendo em conta as suas características específicas;
- b) Nível de execução de atividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de gerarem as condições afetivas e emocionais de vivência escolar propícia à interação, à integração social, às aprendizagens e ao desenvolvimento integral da personalidade das crianças e alunos;
- c) Desempenho dos órgãos de administração e gestão das escolas ou agrupamentos de escolas, abrangendo o funcionamento das estruturas escolares de gestão e de orientação educativa, o funcionamento administrativo, a gestão de recursos e a visão inerente à ação educativa, enquanto projeto e plano de atuação;
- d) Sucesso escolar, avaliado através da capacidade de promoção da frequência escolar e dos resultados do desenvolvimento das aprendizagens escolares dos alunos, em particular dos resultados identificados através dos regimes em vigor de avaliação das aprendizagens;
- e) Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.

O relatório 2004-2007 - Aferição da Efetividade da Autoavaliação, a Inspeção Geral da Educação debruçou-se sobre vários indicadores de qualidade do processo de autoavaliação agrupados em quatro áreas-chave (Quadro 1):

**Quadro 1 - Campos de aferição da qualidade (IGE, 2007, p.15)**

Visão e estratégia de autoavaliação	- Objetivos e valores
-------------------------------------	-----------------------

	- Estratégias para a autoavaliação e melhoria
<b>Autoavaliação e valorização dos recursos</b>	- Recursos humanos - Recursos financeiros e físicos
<b>Autoavaliação e melhoria dos processos estratégicos</b>	- Linhas orientadoras e padrões de qualidade - Planeamento e implementação das atividades de autoavaliação - Planeamento e implementação de ações de melhoria
<b>Autoavaliação e efeitos nos resultados educativos</b>	- Autoavaliação dos resultados educativos - Efetividade da autoavaliação na melhoria do desempenho global

Fonte: Autores

Na Região Autónoma da Madeira (RAM) surgiu a Portaria 245/2014 de 23 de dezembro que no início do seu articulado, refere que “a aferição da qualidade do Sistema Educativo Regional constitui uma questão central em sede das políticas educativas em prol da melhoria da qualidade do serviço público de educação e da valorização da escola pública”. Reforça, ainda, que

a avaliação torna-se pertinente e necessária face às novas exigências que se colocam aos estabelecimentos de educação e ensino, à administração educativa, aos diferentes atores intervenientes na comunidade educativa e ao Sistema Educativo Regional na sua globalidade, com vista a melhorar os procedimentos, os padrões de competência, as qualificações escolares e as aprendizagens.

O artigo 7.º do referido diploma salienta o caráter obrigatório da autoavaliação que assenta nos seguintes critérios de análise devidamente contextualizados:

- a) Concretização do projeto educativo tendo em conta as características específicas das aprendizagens das crianças e alunos;
- b) Execução de atividades propícias à interação, à integração social, à aprendizagem e ao desenvolvimento integral da personalidade das crianças e alunos;
- c) Desempenho dos órgãos de administração e gestão dos estabelecimentos, abrangendo o funcionamento das estruturas de gestão intermédia, a gestão de recursos e a visão inerente à ação educativa, enquanto projeto e plano de atuação;
- d) Avaliação do sucesso escolar através da capacidade de promoção da frequência escolar e dos resultados das aprendizagens escolares dos alunos, em particular dos resultados identificados através dos regimes de avaliação das aprendizagens em vigor, tendo em conta o contexto socioeducativo de cada estabelecimento;
- e) Desempenho dos docentes e não docentes de cada estabelecimento tendo em conta o contexto socioeducativo da escola;
- f) Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.

Posteriormente a Secretaria Regional de Educação criou a Equipe de Aferição da Qualidade do Sistema Educativo Regional (EAQSER) que elaborou um referencial comum (Figura 1) a ser implementado por todas as escolas da RAM na sua autoavaliação e posteriormente a ser tido em conta na avaliação externa.



Fig. 1 - Modelo de integração dos processos de autoavaliação e avaliação externa das escolas. Fonte: Autores

Na referida portaria, no número 1 do artigo n.º 9 refere que “a avaliação externa dos estabelecimentos de ensino é da responsabilidade da EAQSER, e considera um conjunto de referenciais definidos para os processos de autoavaliação dos estabelecimentos”.

A aproximação entre os dois modelos pode ser útil por questões de eficiência e de eficácia. No entanto, tal deve resultar de um movimento de harmonização: cada escola define os seus critérios tendo em conta os critérios gerais e, por sua vez, os avaliadores externos respeitam a especificidade das opções de cada escola.

De acordo com CNE (2005, citado por Eurydice, 2004):

Do ponto de vista da melhoria da qualidade e da inovação, é sem dúvida o grau de desenvolvimento da avaliação interna que vai determinar os contornos da avaliação externa. Quanto mais a primeira é sistemática e autónoma, mais a segunda pode tornar-se discreta e complementar. A tendência atual é para o desenvolvimento de uma avaliação interna participativa que examina de forma sistemática os pontos fortes e fracos do estabelecimento escolar, apoiando-se tanto sobre os problemas identificados

pelos diferentes atores da escola como sobre as fontes exteriores de informação, tais como os desempenhos de outras escolas (p.27).

A implementação de um sistema de avaliação (interna e externa) tem por objetivo principal fazer um diagnóstico da escola como organização, ou seja, detetar os seus pontos fortes bem como as suas fragilidades, com o propósito de caminhar na senda do seu aperfeiçoamento e melhoria.

Quintas e Vitorino (2014) consideram que nos estudos realizados:

Nos países onde a autoavaliação está fortemente integrada no sistema de inspeção, quando existe uma elevada monitorização, tanto na forma como no conteúdo, o impacto da autoavaliação é menos percebido e consciencializado pela comunidade educativa. Consequentemente, quando é deixada às escolas maior liberdade para definirem as linhas orientadoras da sua autoavaliação, a capacidade para se autoavaliarem é incrementada. Parece pois, existir uma relação inversa entre o grau de monitorização externamente exercido e a capacidade das escolas aplicarem e desenvolverem a sua autoavaliação. Na opinião de vários autores (Janssens & van Amselvoort, 2008; McNamara & O'Hara, 2008), a situação ideal, e que proporciona melhores condições para que as práticas e os processos de autoavaliação ocorram, passa por uma conjugação de duas lógicas: por um lado, um processo que comprometa diretamente os professores e as escolas, com eventual auxílio externo em dimensões em que se sintam mais inseguros, nomeadamente nos aspetos metodológicos; por outro lado, uma formação teórica na área, complementada por uma prática contextualizada de autoavaliação, que deve ser contínua e sistematicamente debatida e analisada entre pares (pp. 17-18).

Por outro lado, Lafond (1999, citado por Santos, 2015) considera que:

existe uma tensão dialética entre avaliação externa e interna, na medida em que, se a avaliação externa privilegiar demasiado os indicadores quantitativos em detrimento da observação no terreno e do diálogo, será útil como instrumento de controlo mas poderá ser vista como inútil pelas escolas. Ao invés, se privilegiar a compreensão e ajuda às escolas, pode reduzir-se a uma simples atividade de aconselhamento (p.64).

Apesar das diferenças, dos riscos, das vantagens e desvantagens de cada um dos processos, a escola só ganhará em desenvolvimento e melhoria se houver sinergia entre os olhares internos e externos. Nesta linha, enquanto a autoavaliação fomenta a melhoria da situação existente, a avaliação externa sustenta a credibilidade da autoavaliação, uma vez que lhe compete formular um juízo de valor sobre a qualidade dos resultados e, fundamentalmente exercer um controle (Azevedo, 2007, citado por Santos, 2015, pp.63-64).

### **Como foi elaborada a autoavaliação na escola básica**

O processo de autoavaliação iniciou-se com a constituição da Equipa de Autoavaliação da Escola que foi constituída pelo grupo de professores que tem a seu cargo a elaboração dos principais documentos orientadores da escola (Projeto Educativo de Escola, Regulamento Interno e Plano Anual de Escola). Todos os membros desta equipa trabalham na instituição há vários anos, exercem cargos de gestão intermédia e fazem parte do Conselho Pedagógico da escola, fatores que lhes garantem um conhecimento efetivo do funcionamento da instituição, daí serem selecionados para a equipa avaliativa. A equipa poderia ser diferente, no entanto, esta decisão foi opção da escola que teve mais prós do que contras.

Todo o processo relativo à autoavaliação determina necessariamente um planeamento. Este teve em conta várias questões como, por exemplo, o ritmo da própria organização escolar, os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis bem como a familiarização e conhecimentos, por parte da equipa, inerentes às várias componentes do mesmo. Desde logo, tornou-se imperativo definir uma calendarização para as diferentes etapas do processo, com o propósito de o estruturar e concretizar por objetivos temporais. O documento de planeamento estratégico, que apresenta a calendarização das diversas etapas do processo de autoavaliação, concretizou-se num cronograma, até porque foi exigido pela tutela a conclusão da autoavaliação e elaboração do respetivo plano de melhoria.

A análise do Referencial de Avaliação de Escolas, mereceu uma importância relevante na medida em que houve o cuidado de analisar, refletir e interpretar, da forma mais objetiva, os referenciais relativos aos três eixos de estudo nas suas dimensões, componentes e possíveis referentes. Desde logo, e até pelos imperativos legais, tornou-se óbvio a necessidade de envolver toda a comunidade educativa no processo de diagnóstico da organização escola como garantia de êxito e conhecimento real e fiável nesta dinâmica de mudança. Por conseguinte, foi dada a oportunidade aos vários intervenientes da comunidade educativa a manifestar a sua opinião sobre a vivência da escola.

Definidos os indicadores alvo de avaliação, a equipa procedeu à elaboração dos vários instrumentos que permitiram recolher dados para a elaboração do presente diagnóstico organizacional (Figura 2):

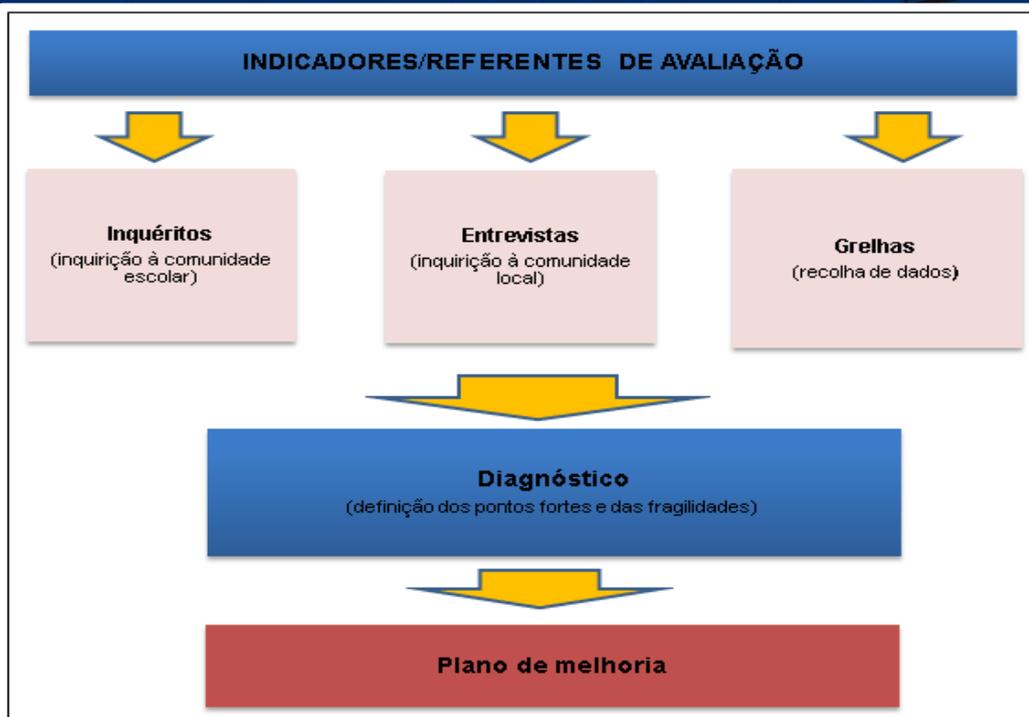


Fig. 2- Método usado na recolha de dados para o plano de melhoria. Fonte: Autores

Alguns dos indicadores foram alvo de avaliação através de questionários dirigidos ao universo da comunidade escolar (alunos, pessoal docente, pessoal não docente e encarregados de educação/pais). Desta forma, foram elaborados questionários diferenciados, de acordo com o público-alvo, abordando, porém, alguns indicadores comuns, com o intuito de se averiguar a opinião dos diversos intervenientes.

Os questionários englobavam perguntas fechadas (onde o inquirido tinha de escolher uma ou mais opções de resposta) e perguntas abertas (que obrigava a uma resposta construída e escrita relativamente a um determinado item de avaliação, bem como perguntas em que se solicitava ao respondente a apresentação de oportunidades de melhoria para determinados critérios).

Tendo em conta os indicadores de autoavaliação definidos no Referencial de Avaliação das Escolas, foram elaboradas grelhas de recolha de dados que traduzissem os aspetos fundamentais do funcionamento e do desempenho da organização escolar. Por outras palavras, pretendeu-se determinar os meios/recursos disponíveis pela escola para atingir os seus objetivos e avaliar os resultados alcançados. Para o preenchimento das referidas grelhas tornou-se imperioso analisar várias fontes de informação: pesquisa documental (atas, relatórios, balanços, etc.), entre outros. Imprescindíveis foram, igualmente, os dados fornecidos pelo órgão de gestão

e pelos serviços administrativos da escola. Foi auscultada a opinião das entidades (administrativas, culturais e económicas) sobre o papel e relevância da organização escola no contexto da comunidade local, com a realização de entrevistas.

Após a recolha de dados e do diagnóstico foram detetados os pontos fortes e fracos da organização escolar e a partir daí foi elaborado o plano de melhoria.

Durante este processo surgiram muitas dúvidas e incertezas a exemplo das que Alves e Correia (2008, citado por Quintas & Vitorino, 2014), referem:

as principais dúvidas que se colocam às escolas e aos professores referem-se a aspetos como: i) dificuldade em perceber o âmbito e a abrangência da autoavaliação; ii) dificuldades metodológicas para desenvolverem o processo; iii) ausência de dados que se constituam como evidências suscetíveis de serem utilizadas e que permitam às escolas identificarem pontos fortes e pontos fracos; iv) falta de clarificação sobre o conteúdo e sobre a função do relatório de autoavaliação; v) dúvidas sobre a quem atribuir a responsabilidade pela implementação de medidas que a autoavaliação aconselha que devem ser implementadas; e, ainda, vi) clarificação do papel de outros parceiros, tais como os pais ou outros elementos da comunidade, tanto na realização da autoavaliação, como na elaboração de propostas de melhoria (p 20).

### **Do relatório de autoavaliação ao plano de melhoria e ao projeto educativo**

A regulamentação legal estipulou a avaliação das escolas portuguesas como uma forma de melhorar a qualidade do ensino ministrado, meio de incrementar a qualificação, social e científica dos futuros cidadãos.

Decorridas que são três décadas desta idealização, algumas escolas têm na sua praxis, de uma forma mais ou menos sistematizada, a avaliação da sua organização. Na RAM esta prática só teve início formal há três anos com a implementação do programa de aferição da qualidade do sistema educativo regional.

Sendo a escola uma organização multifacetada, a sua avaliação apresenta um conjunto de situações, desafios e problemáticas que exigem uma dedicação e colaboração não despreciable. De salientar a atitude de empenhamento e de mobilização de toda a Escola no decurso de todo o processo de autoavaliação. Sabendo que, o início de qualquer processo transporta um sem número de incertezas e dúvidas, os elementos da equipa de avaliação não foram imunes ao fenómeno. A análise do Referencial de Avaliação de Escolas mostrou-se complexo na sua interpretação e significado.

A elaboração das fontes de informação, em especial os inquéritos, não deixou de oferecer as suas dificuldades pois que, o que interessava sobremaneira era a recolha das informações que, real e significativamente, interessava ao processo. Foi a partir da interpretação dos resultados obtidos com a aplicação dos inquéritos que se identificaram os pontos fortes e fracos da escola. Apesar da escola, como organização, funcionar sem grandes dificuldades, evidencia potencialidades a vários níveis (pontos fortes), apresenta, porém, algumas fragilidades (pontos fracos) que foram a base para a conceção do plano de melhoria.

No seu estudo Azevedo (2007, citado por Martins, 2014) refere que a avaliação interna “visa as estratégias e os meios de melhoria da situação existente” (p. 47), daí que o enfoque tenha sido principalmente nos pontos fracos e nos aspetos a melhorar.

Tendo em consideração os pontos a melhorar identificados na diagnose e as inúmeras sugestões apresentadas pelos diversos atores da comunidade escolar, a equipa de autoavaliação apresentou uma proposta de plano de melhoria. Como este processo foi desenvolvido pela primeira vez na escola, existiram dificuldades na definição de indicadores, metas e ações a implementar para atingir determinados objetivos. Após a implementação do plano de ação para a melhoria da escola procedeu-se à sua avaliação. Esta baseou-se, fundamentalmente, na aferição do grau de cumprimento das metas definidas no plano estratégico. Metodologicamente, procedeu-se à comparação dos resultados atingidos com os da avaliação do último projeto educativo. Porém, este caminho nem sempre foi possível de ser trilhado, na medida em que não era prática corrente da escola, na sua prática reflexiva, a recolha, de forma totalmente sistemática, de todos os dados necessários para esta avaliação.

O plano de melhoria da escola apresentou um conjunto de ações a implementar que visavam o cumprimento de metas a atingir, e, conseqüentemente, a concretização dos objetivos propostos. A escola trabalhou no sentido da melhoria das suas práticas e resultados, registando-se, por isso, uma evolução em certos parâmetros. Porém, noutros, ainda se apresentam fragilidades, pois que as metas não foram atingidas na sua totalidade, daí que esses objetivos e metas integram o Projeto Educativo de Escola para o presente quadriénio. Isto demonstra que a escola continuará a sua cultura de constante e permanente aperfeiçoamento, no sentido de alcançar a sua missão educativa.

O projeto educativo de escola orienta a escola com os seus princípios, valores, metas e estratégias. Este projeto pretende traçar uma orientação para a realidade da escola com

afirmação da sua identidade no contexto social em que se insere. Este documento deve ser diversificado, inclusivo, flexível e dinâmico de modo a conter as expectativas da comunidade envolvente. Este representa um verdadeiro plano estratégico que constitui, não só um quadro de operacionalização de um projeto de gestão no âmbito da autonomia, mas também o documento que proclama a sua orientação educativa tendo por referência os objetivos e metas. O projeto educativo deve levar a escola a ser eficaz e promotora do ensino de qualidade para a formação integral do aluno.

Em suma, na sua analogia entre a avaliação e um espelho, como refere Guerra e Ángel (2002):

a avaliação reflete a realidade das escolas e permite que os protagonistas se vejam com clareza e rigor. Da compreensão suscitada pela imagem contemplada, nascerá a decisão de corrigir um gesto, limpar o rosto, ou a realização duma operação mais complexa. O espelho tem de estar limpo e bem colocado. Não pode distorcer a imagem, como acontece com os espelhos côncavos e convexos. Os interesses, a desonestidade, a arbitrariedade, a falta de ética, deformam a imagem e confundem quem nele se quer espelhar. Não compete aos avaliadores dizer aos protagonistas se estão a fazer bem ou a fazer mal. Muito menos aquilo que deve ser mudado. Simplesmente os ajudam a olhar-se com clareza, de modo a poderem formar um juízo mais fiel sobre o que fazem. Desse juízo, dessa compreensão hão-de surgir as decisões de mudança (p.1).

### Objetivos da investigação

Neste trabalho de investigação foi usada a metodologia de estudo de caso uma vez que se pretendeu compreender a realidade de um contexto muito específico. Por outro lado, permitiu obter dados de forma objetiva e quantificável sobre a autoavaliação da escola. Os estudos de caso adequam-se a estudos em que se procura responder ao “como” e “porquê”.

O presente estudo incidiu sobre a implementação do processo de autoavaliação numa escola básica na RAM. Neste contexto, pretendeu-se dar resposta às seguintes hipóteses:

- Os docentes não têm muitas perspetivas em relação ao processo de autoavaliação;
  - O processo de autoavaliação contribui para a melhoria da escola;
  - A escola com a implementação do projeto de autoavaliação tornou-se reflexiva e aprendente
- Tendo em conta a problemática da autoavaliação e as hipóteses da investigação os objetivos passaram por:
- Conhecer as opiniões dos docentes sobre a pertinência/importância da autoavaliação.

- Identificar os principais constrangimentos da autoavaliação
- Recolher opiniões/estratégias orientadas para a melhoria da escola.
- Perceber se a escola é uma organização reflexiva e aprendente.
- Identificar os pontos fortes e fracos da escola.

Pretendeu-se com o estudo conhecer a realidade de uma Escola Básica da RAM. Para tal foram inquiridos todos os professores do estabelecimento de ensino para obter a sua perceção em relação ao processo de autoavaliação da escola e se ele tem contribuído para a melhoria da escola, para a reflexão e para recolher informações e/ou estratégias a ser implementadas para levar à melhoria da escola.

## Resultados

### A – Caracterização dos inquiridos

Do universo de pouco mais de cinco dezenas de professores e educadores que constituem o corpo docente da escola inquirida, 42 preencheram o inquérito, que foi devidamente autorizado pelo órgão de gestão. Destes como se pode ver no gráfico 1, 64,3 % são do género feminino e os restantes 35,7% do género masculino. (Figura 3)

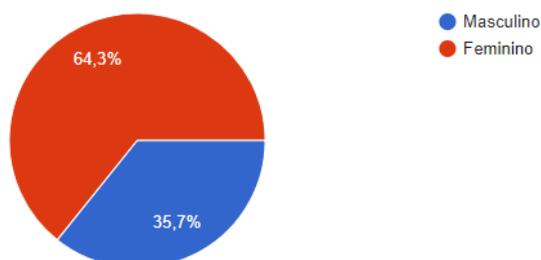
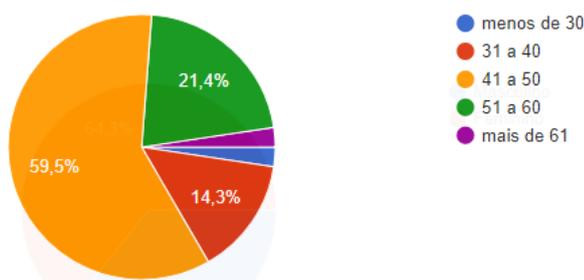


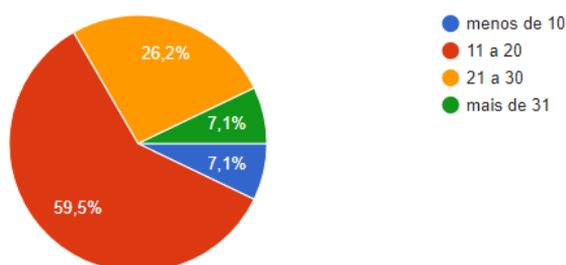
Fig. 3- Dados dos inquiridos relativamente ao género. Fonte: Autores

No que à idade diz respeito a grande maioria, 59,5% tem entre 41 e 50 anos, seguindo-se 21,4% com idade entre os 51 e os 60 anos e 14,3% com idade entre os 31 e os 40 anos. (como se pode ver na Figura 4):

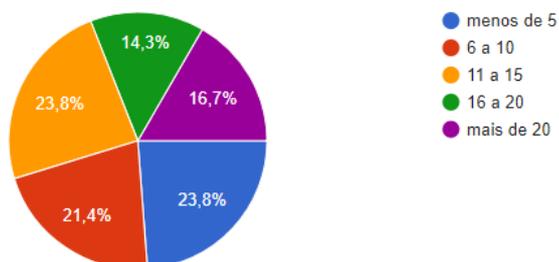


**Fig.4-** Dados dos inquiridos relativamente à idade. Fonte Autores

Em relação ao tempo de serviço docente a grande maioria, 59,5% possui entre 11 e 20 anos de serviço. Pouco mais de um quarto dos professores, 26,2% possui entre 21 e 30 anos de serviço e com menos de 10 e mais de 31 anos de serviço existem 7,1% de professores (Figura 5).

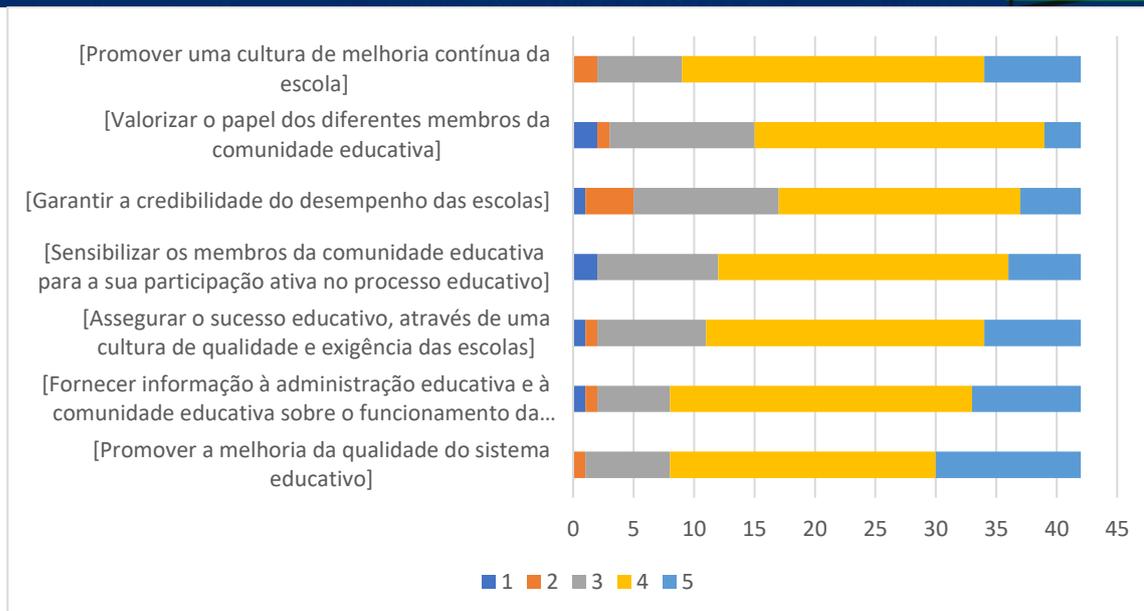
**Fig.5-** Dados dos inquiridos relativos ao tempo de serviço. Fonte Autores

A escola existe há 23 anos e dos inquiridos 16,7% estão há mais de 20 anos na escola; 14,3% estão entre 16 e 20 anos; 23,8 % estão entre 11 e 15 anos e 21,4% estão entre 6 e 10 anos na escola. Só 23,8% dos docentes estão há menos de 5 anos na escola. Conclui-se que de um modo geral a maioria dos docentes conhece bem a realidade escolar e todo o desenvolvimento do seu processo educativo (Figura 6).

**Fig.6-** Dados dos inquiridos relativos ao tempo de serviço na escola. Fonte: Autores

### Objetivos da autoavaliação

Procurou-se determinar o grau de concordância dos inquiridos relativamente a alguns dos objetivos da autoavaliação.



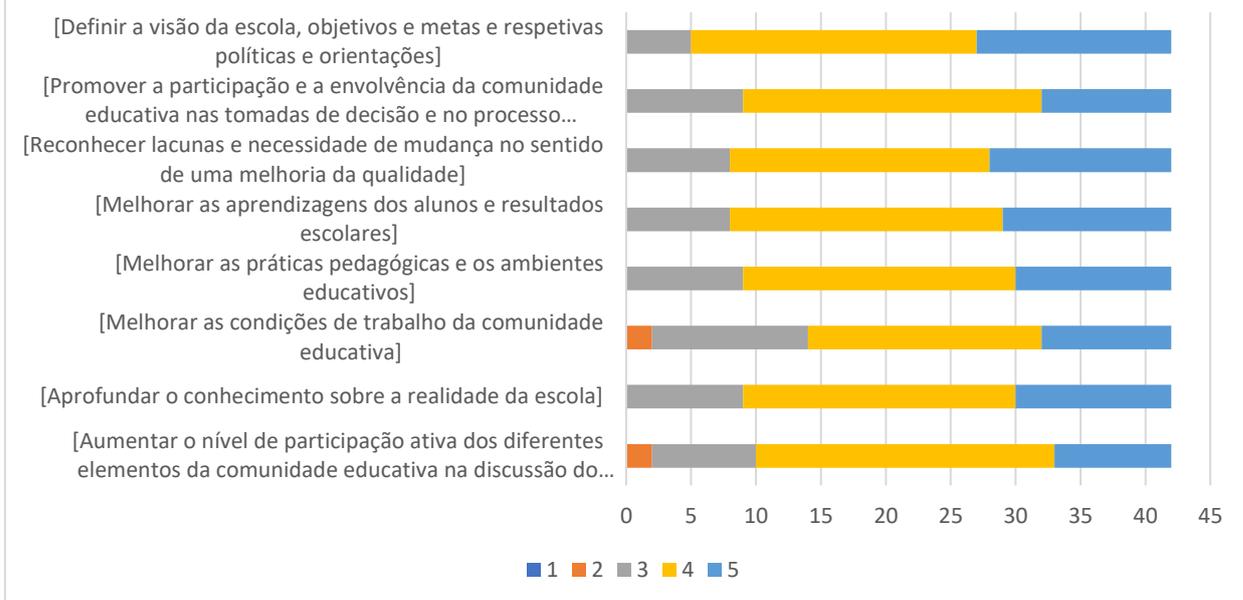
**Fig.7-** Grau de concordância dos objetivos da avaliação (1–Discordo totalmente; 2–Discordo; 3–Nem concordo nem discordo; 4–Concordo e 5–Concordo totalmente); Fonte: Autores

Pela análise da Figura 7 verifica-se que 80,9% dos inquiridos concordam e concordam totalmente que a autoavaliação contribui para “Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo” e para “Fornecer informação à administração educativa e à comunidade educativa sobre o funcionamento da escola”. Por sua vez 78,6% destacam que serve para “Promover uma cultura de melhoria contínua da escola”. Verifica-se, assim, que os inquiridos percecionam a avaliação como um instrumento orientado para a qualidade, permitindo a melhoria das escolas.

Em termos de objetivos da autoavaliação o que mereceu menos concordância, 59,5% foi o de “Garantir credibilidade do desempenho das escolas” e Valorizar o papel dos diferentes membros da comunidade educativa, com 64,3% de opiniões favoráveis. Portanto, de um modo geral existe grande concordância com os objetivos da autoavaliação. Pode-se constatar que existe uma concordância dos inquiridos para com os objetivos da autoavaliação, uma vez que o grau de concordância parcial e total foi superior a 59,5% para todos os objetivos, sendo o nível de discordância parcial ou total, extremamente baixo (de 1 a 5 dos inquiridos).

### Contributos da autoavaliação para a escola

A importância e o contributo da autoavaliação para a escola foram auscultados aos professores. Verificou-se que a grande maioria considera que a autoavaliação contribui positivamente para a escola.



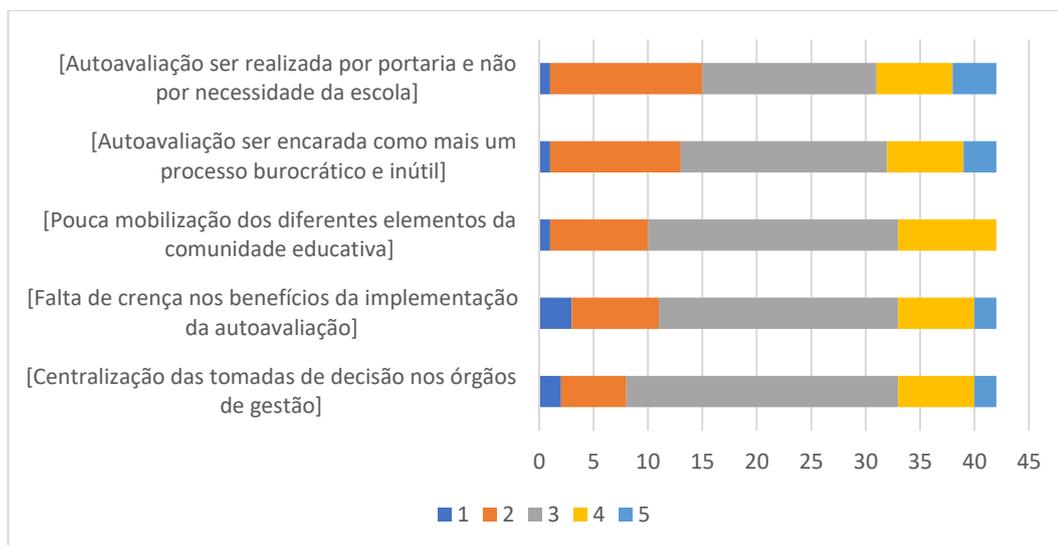
**Fig. 8-** Contributos da autoavaliação para a escola (1–Discordo totalmente; 2–Discordo; 3–Nem concordo nem discordo; 4–Concordo e 5–Concordo totalmente). Fonte: Autores

Pela análise dos resultados obtidos (Figura 8) dos inquiridos verifica-se que praticamente nove em cada dez dos professores, 88,1%, concorda e concorda plenamente que o processo de autoavaliação leva a escola a “Definir a visão da escola, os objetivos e metas e respetivas políticas e orientações”. Por outro lado, “Melhorar as aprendizagens dos alunos e resultados escolares” e “Reconhecer lacunas e necessidade de mudança no sentido de uma melhoria da qualidade” mereceu a concordância de 80,9% dos professores. Os inquiridos destacam, ainda, 78,6%, que a autoavaliação permite “Aprofundar o conhecimento sobre a realidade da escola; Melhorar as práticas pedagógicas e os ambientes educativos e Promover a participação e a envolvimento da comunidade educativa nas tomadas de decisão e no processo educativo”. Os aspetos que mereceram menor concordância, dois terços dos inquiridos, foi de “Melhorar as condições de trabalho da comunidade educativa” e “Aumentar o nível de participação ativa dos diferentes elementos da comunidade educativa na discussão do Projeto Educativo”, por 76,2% dos inquiridos. Estes dois aspetos foram os únicos que tiveram alguma discordância por parte dos inquiridos.

Para além dos contributos indicados um dos professores frisou que a autoavaliação leva à “Consciencialização, autorresponsabilização e melhoria na performance/profissionalismo”.

**Constrangimentos da implementação da autoavaliação**

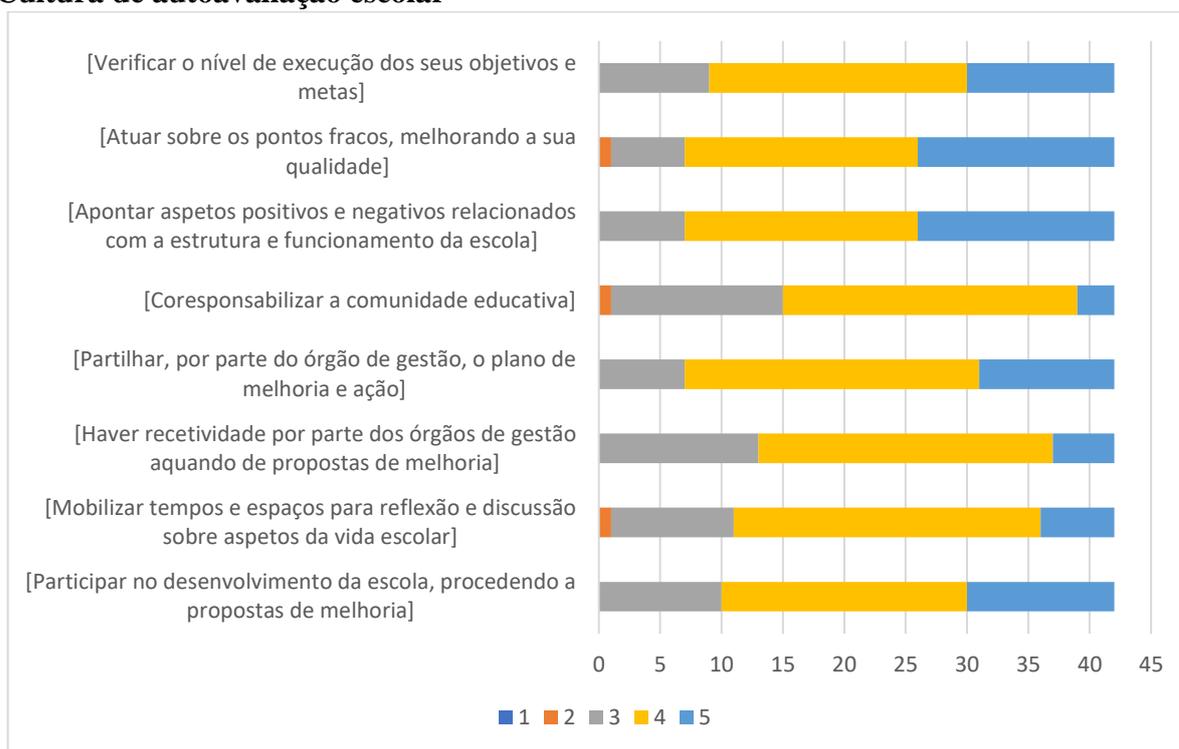
Foram apontados cinco possíveis constrangimentos para a implementação do processo de autoavaliação.



**Fig. 9-** Grau de concordância com possíveis constrangimentos do processo de autoavaliação (1–Discordo totalmente; 2–Discordo; 3–Nem concordo nem discordo; 4–Concordo e 5–Concordo totalmente). Fonte: Autores

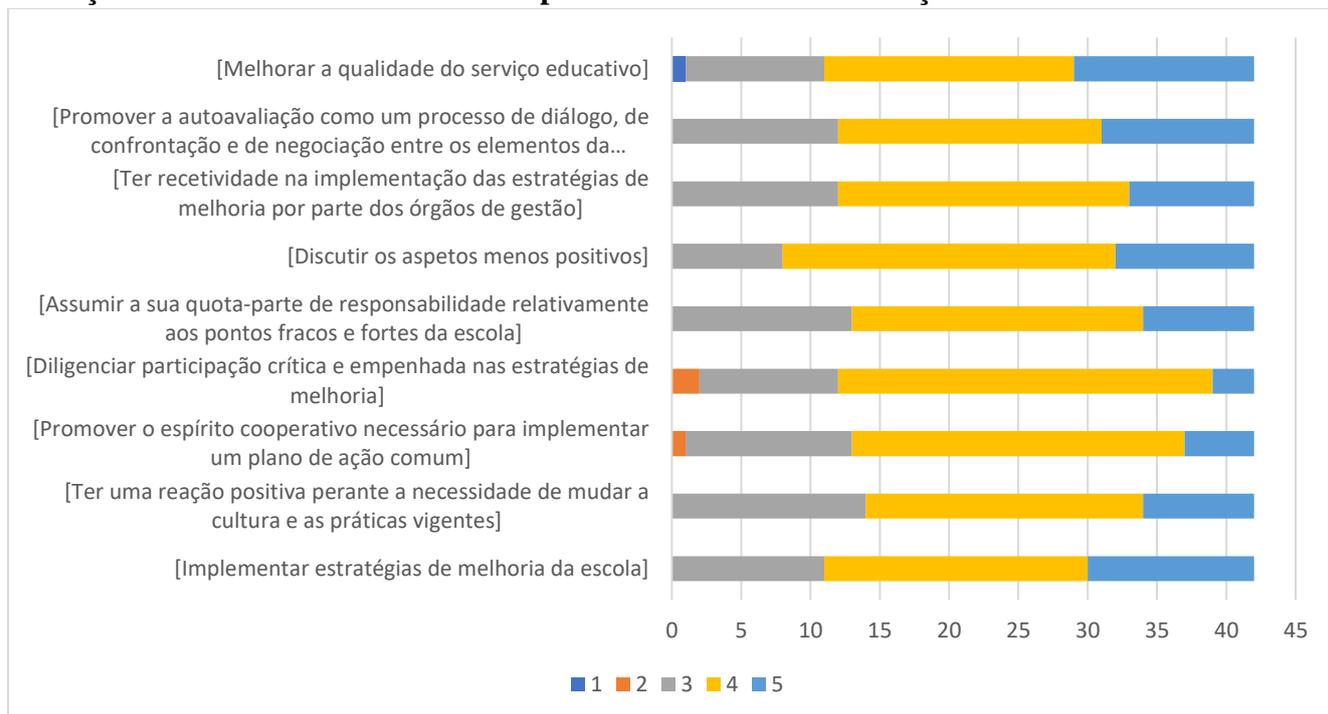
Verificou-se (Figura 9) que os principais constrangimentos apontados pelos professores foram “Autoavaliação ser realizada por portaria e não por necessidade da escola” e “Autoavaliação ser encarada como mais um processo burocrático e inútil” com concordância de 26,2 e 23,8% respectivamente. A “Centralização das tomadas de decisão nos órgãos de gestão; Falta de crença nos benefícios da implementação da autoavaliação e Pouca mobilização dos diferentes elementos da comunidade educativa” foram apontadas por 21,4% dos inquiridos.

Pela análise das respostas dos inquiridos a maioria nem concorda nem discorda dos constrangimentos apresentados, no entanto, questionados para apresentarem outros constrangimentos ninguém respondeu.

**Cultura de autoavaliação escolar**

**Fig. 10-** *Cultura de autoavaliação da escola (1–Discordo totalmente; 2–Discordo; 3–Nem concordo nem discordo; 4–Concordo e 5–Concordo totalmente).* Fonte: Autores

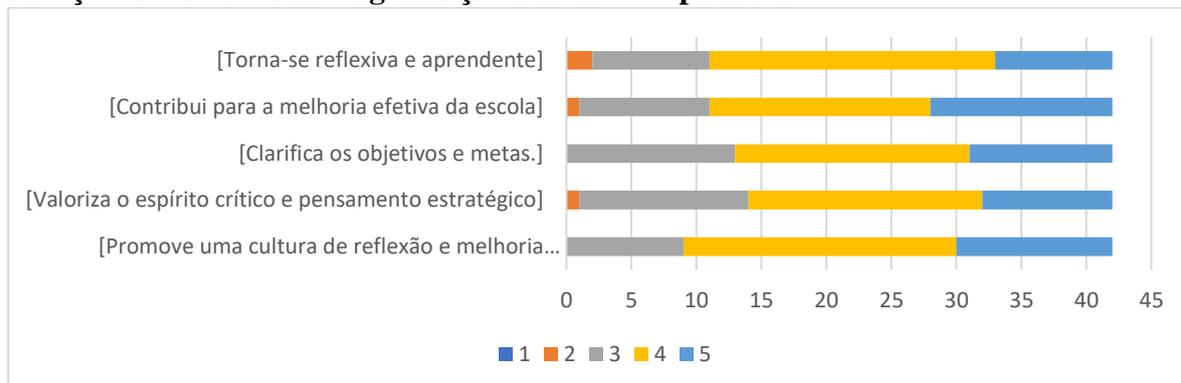
De acordo com 83,3% dos inquiridos a autoavaliação (Figura 10) permitiu “Apontar aspetos positivos e negativos relacionados com a estrutura e funcionamento da escola; Atuar sobre os pontos fracos melhorando a sua qualidade e Partilhar, por parte do órgão de gestão, o plano de melhoria e ação”. Uma grande maioria concorda e concorda plenamente que a autoavaliação leva ao “Verificar o nível de execução dos seus objetivos e metas” e a “Participar no desenvolvimento da escola, procedendo a propostas de melhoria”.

**Percepção sobre a realidade escolar e capacidade interna de mudança**

**Fig. 11-** Percepção sobre a realidade escolar e capacidade interna de mudança (1–Discordo totalmente; 2–Discordo; 3–Nem concordo nem discordo; 4–Concordo e 5–Concordo totalmente). Fonte: Autores

Os professores (Figura 12) revelam ter conhecimento sobre a realidade escolar e 80,9% concorda com o processo que leva a “Discutir os aspetos menos positivos”. 73,8% concorda com o “Implementar estratégias de melhoria da escola” e em “Melhorar a qualidade do serviço educativo”. Quanto à capacidade interna de mudança os resultados são inferiores. Dois em cada três dos inquiridos, (66,7%), considera “Ter uma reação positiva perante a necessidade de mudar a cultura e as práticas vigentes”. Por sua vez 71,4% concorda em “Assumir a sua quota-parte de responsabilidade relativamente aos pontos fracos e fortes da escola” e em “Promover o espírito cooperativo necessário para implementar um plano de ação comum”.

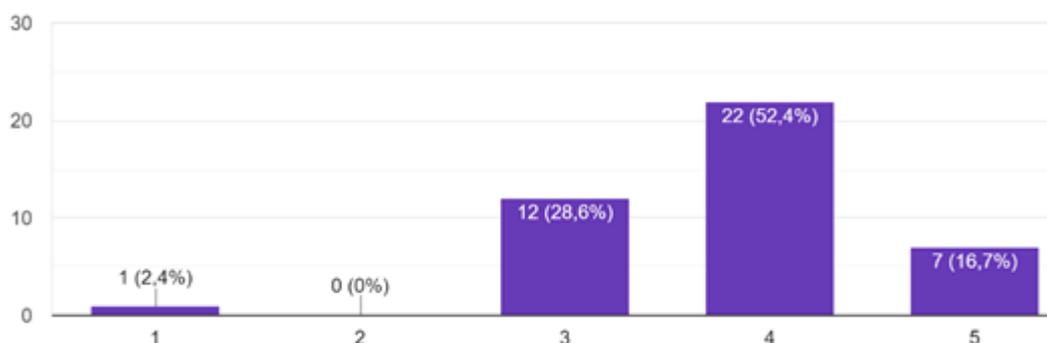
### Percepção da escola como organização reflexiva e aprendente



**Fig.12-** A escola como organização reflexiva e aprendente (1–Discordo totalmente; 2–Discordo; 3–Nem concordo nem discordo; 4–Concordo e 5–Concordo totalmente). Fonte: Autores

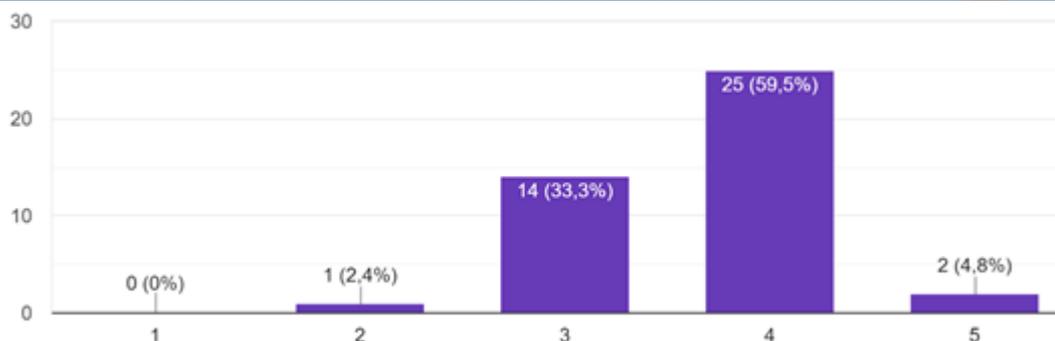
Com a implementação do processo de autoavaliação (Figura 12) a escola “Tornou-se reflexiva e aprendente”. Isso foi destacado por 73,8 % dos inquiridos. Por outro, lado 78,6% considera que a autoavaliação “Promove uma cultura de reflexão e melhoria contínua da qualidade do serviço educativo”.

### Percepção sobre a autoavaliação e avaliação da escola



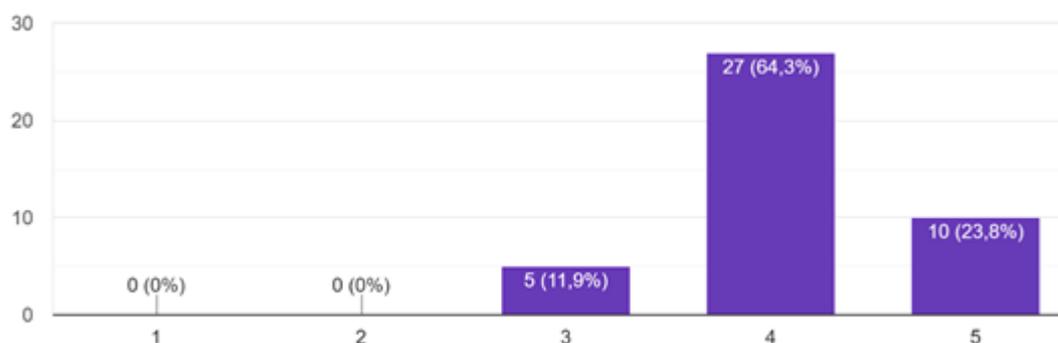
**Fig.13-** Nível de conhecimento do processo de autoavaliação da escola (1-Nenhum a 5-Muito).Fonte: Autores

Pela análise da Figura 13 verifica-se que o nível de conhecimento do processo de autoavaliação é bom para 52,4% dos inquiridos e muito para 16,7% dos professores que responderam ao inquérito. Somente u dos intervenientes não tem nenhum conhecimento de todo o desenvolvimento do processo de implementação da autoavaliação da escola.



**Fig. 14-** Avaliação da implementação do processo de autoavaliação da escola (1–Não satisfatório; 2-Pouco satisfatório; 3-Satisfatório; 4-Bom e 5-Muito bom). Fonte: Autores

Pela análise da Figura 14 podemos afirmar que a implementação do processo de autoavaliação na escola foi de nível bom, 59,5% dos professores assim o entendem. Existem 4,8% que a classificam como muito bom enquanto que um terço dos inquiridos considera que a implementação da autoavaliação foi satisfatória. Só 2 dos professores frisam que o processo foi pouco satisfatório. Podemos concluir, no geral, que este processo decorreu bem, no entanto, existem margem para melhoria.



**Fig. 15-** Avaliação da escola (1–Não Satisfatório; 2-Pouco satisfatório; 3-Satisfatório; 4-Bom e 5-Muito bom). Fonte: Autores

De um modo geral (Figura 15) a escola mereceu uma avaliação muito positiva pelos professores, 64,3% consideram que é boa, nível 4) e mesmo 23,8% consideram a escola muito boa em termos de desempenho. Somente 11,9% é que a classificam como satisfatória.

### Pontos fortes e fracos da escola

Em relação aos pontos fortes da escola os inquiridos referem como principal o ambiente escolar e o trabalho cooperativo entre os membros da comunidade escolar, como exemplos:

- Ensino centrado nos alunos, nas suas problemáticas e implementação de estratégias individuais para que estes ultrapassem as suas principais dificuldades;
- O empenho dos docentes em práticas pedagógicas visando o sucesso escolar dos alunos;
- O bom ambiente entre a comunidade escolar;
- Excelente equipa docente e excelente espírito colaborativo com enfoque nos alunos e no seu sucesso escolar;
- Proximidade entre todos os intervenientes da educação: encarregados de educação, docentes e discentes;
- O trabalho de equipa constante, o espírito de entreajuda e a troca de ideias e de estratégias pedagógico-didáticas entre os professores. As relações afetivas com os alunos e a proximidade, em geral, com os Encarregados de Educação.

São ainda referidos outros pontos fortes como: Espírito de cooperação entre professores e alunos; Turmas pequenas o que permite um ensino mais individualizado; Continuidade pedagógica; A atenção permanente aos alunos; Organização; Qualidade do ensino aprendizagem; Preocupação com o rendimento escolar dos alunos; Trabalho em equipa; Comunicação; Proximidade da relação professor/aluno; Papel do diretor de turma; Preocupação com o sucesso dos alunos; Espírito cooperativo e de entreajuda; Participação da comunidade nas atividades escolares; Apoio e acompanhamento dos alunos; A relação socio afetiva muito positiva e Qualidade do corpo docente.

Por sua vez os pontos fracos são de vária ordem e vão desde as infraestruturas, ao material informático até à resistência docente para a mudança, excesso de burocracia e para o funcionamento do primeiro ciclo. Os docentes referiram como pontos fracos: Alguma degradação das infraestruturas materiais; Salas não estão equipadas com material informático; Professores que não estão recetivos á mudança e não envolvem os encarregados de educação no processo ensino aprendizagem; Demasiado focada na avaliação; Falta de resposta para os problemas de indisciplina; Valoriza pouco a equipa docente do 1 ciclo; Alguns membros da comunidade considerarem que o problema é sempre dos outros; Alguns profissionais estarem muito agarrados às suas práticas pedagógicas e pouco abertos à mudança; Falta de espaço na escola para os alunos conviverem e não terem que recorrer à biblioteca; Falta de uma sala de sessões; Funcionamento do 1.º ciclo; Excesso de burocracia; Fraco empenhamento dos órgãos

de gestão; Demasiadas reuniões e burocracia que em nada melhoram o sucesso escolar dos alunos e Falta de trabalho de equipa entre os docentes do 1.º ciclo.

## Conclusões

A educação é entendida como parte da formação e desenvolvimento do ser humano ao longo da vida. A educação pode ser um processo de socialização dos indivíduos num modo de aquisição e assimilação de conhecimentos. A acelerada evolução tecnológica indica transformações radicais no sistema económico mundial com mudanças na organização do trabalho que estão a exigir um trabalhador com competência para atuar na sua área e habilidades gerais de abstração, comunicação e integração.

O processo educativo é materializado numa série de habilidades e valores, que oferecem mudanças intelectuais, emocionais e sociais no indivíduo. Partindo do princípio de que a educação é fundamental para a construção de uma sociedade democrática nas suas dimensões social, ética e política, escola vai construindo mudanças no paradigma da educação através de seus agentes.

A autoavaliação de escola é encarada como um meio de aprendizagem, uma vez que a informação que proporciona tem uma enorme probabilidade de ser utilizada em prol da regulação das ações necessárias ao alcance da qualidade desejada pela escola.

A implementação do processo de autoavaliação na Madeira tem como propósito o incentivar processos de mudança organizacional e cultural das escolas para a qualificação dos processos de ensino aprendizagem, para a melhoria do sistema educativo e apoio na tomada de decisão. A implementação do processo na escola foi um importante contributo ao nível do aprofundamento do conhecimento da realidade da escola, assente na ideia do “conhecer para melhorar”. Os professores avaliam muito positivamente a escola e a implementação do processo de autoavaliação.

Os inquiridos entendem que a autoavaliação leva a escola a definir a visão, objetivos e metas e a melhorar as aprendizagens dos alunos e resultados escolares. Também serve para reconhecer lacunas e incutir a necessidade de mudança no sentido da sua melhoria da qualidade para além de aprofundar o conhecimento sobre a escola e melhorar as práticas pedagógicas e ambiente educativo e, por sua vez, permite atuar sobre os pontos fracos da organização escolar.

Com a autoavaliação a escola tornou-se reflexiva e aprendente e adquiriu uma cultura de melhoria contínua da qualidade. Os professores consideram que o processo de autoavaliação leva à discussão dos aspetos menos positivos e têm uma reação positiva perante a necessidade de mudar as práticas vigentes. Os professores assumem a sua quota-parte de responsabilidade na resolução dos pontos fracos da escola.

Apesar da implementação da autoavaliação ter tido avaliação muito positiva, os inquiridos apontam como principais constrangimentos o facto da autoavaliação ser realizada por portaria e não por necessidade da escola e por isso ser encarada como mais um processo burocrático e inútil existindo, ainda, alguma falta de crença nos benefícios da implementação da autoavaliação.

A implementação do processo de autoavaliação permite a identificação dos pontos fracos e pontos fortes da escola desde a prestação dos diversos serviços escolares até ao desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Por outro lado, permite a reflexão sobre a cultura relacional e organizacional do estabelecimento bem como a forma como liderança é implementada. Se o processo decorrer de forma estruturada e bem planeada levará a um projeto educativo com identidade própria de modo a se atingir o sucesso educativo e a melhoria geral da escola na formação de futuros cidadãos. No caso estudado ocorreu uma melhoria geral da escola nos diversos domínios, nomeadamente na definição clara de metas e objetivos a atingir, tendo os professores sentido a necessidade de fazer uma reflexão sobre as suas práticas e melhorar o trabalho cooperativo.

Com a realização da autoavaliação a escola melhorou pois foram trabalhados os seus aspetos menos positivos. Este estudo assim o demonstra, no entanto, no futuro podem ser feitos estudos analisando outras variáveis e outros intervenientes de modo a obter outros contributos da autoavaliação escolar.

### Referências Bibliográficas

Almeida, S., Marçal, R., & Kovaleski, J. (2004). Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. *Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção* – Florianópolis, SC, Brasil, 3 a 5 de Novembro.

- Azevedo, J. (2005). *Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos*. Seminário Avaliação das Escolas. Modelos e Processos, Conselho Nacional de Educação, Lisboa, Dezembro.
- Conselho Nacional de Educação (2005). *Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos*. In. J. Azevedo (Org.) *Avaliação das Escolas*, CNE.
- Guerra S., & Ángel, M. (2002). *Como um espelho – Avaliação qualitativa das escolas*. Porto: ASA
- Inspecção Geral da Educação (2007). *Eficácia da Autoavaliação nas Escolas*. IGEC, Lisboa
- Martins, L. (2014). *A autoavaliação das escolas: procedimentos e perspetivas em análise*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Católica Portuguesa, Portugal.
- Quintas, H., & Vitorino, T. (2014). *Avaliação externa e auto-avaliação das escolas* (Dissertação de Mestrado), Universidade do Algarve, Faro.
- Santos, M. (2015). *Autoavaliação e melhoria contínua numa escola secundária*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de Coimbra.
- Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro.
- Portaria 245/2014 de 23 de dezembro.