# RELATÓRIO CRÍTICO

O presente relatório sobre o processo de Autoavaliação do Agrupamento implementado entre 2019 e 2020, incorpora reflexões e trabalho de investigação inscritos no projeto de dissertação de Mestrado em Administração de Organizações Escolares, pela Escola Superior de Educação, da Universidade do Porto.

Stella Azevedo
stellaazevedo@abeiradouro.net

# AUTOAVALIAÇÃO

## CENTRAMENTO NOS *STAKEHOLDERS*, NOS *SIGNIFICADOS CONSTRUÍDOS* E NAS *PRÁTICAS EFETIVAS*

## EQUIPA

Matilde Alves (Alunos)

Sandra Marques (Assistentes Operacionais e Técnicos)

Sérgio Correia (Encarregados de Educação/Pais)

Prof.ª Maria Almeida (Pré-Escolar)

Prof.ª Cristina Ferreira (1.º Ciclo)

Prof.ª Rosa Peixoto (2.º e 3.º Ciclos)

Prof.ª Ana Magalhães (Cursos Profissionais)

Prof.ª Stella Azevedo (Ensino Secundário; Coordenadora da Equipa)

POCH PORTUGAL 2020 UNIÃO EUROPEIA Fundo Social Europeu

# ENQUADRAMENTO

A Escola de Massas em Portugal do século XXI situa-se no frágil equilíbrio entre as exigências da Administração Central na execução de políticas educativas e as vivências quotidianas das respostas possíveis a tais determinações. Excelente exemplificação são as respostas aos problemas proporcionados pela atual pandemia COVID-19.

A Escola é o espaço privilegiado de aprendizagens para todos os atores que nela coabitam. Acima de tudo é a organização responsável por levar a cabo a *missão* de criar as futuras gerações de cidadãos com competências (*Aprendizagens Essenciais* e *Perfil do Aluno à Saída Obrigatória do Ensino*) para o exercício da sua cidadania (direitos e deveres). Ela é, ainda, uma organização de relações profissionais e humanas complexas – sistémicas.

Os níveis de sucesso esperados numa tal organização adivinham-se com um grau de exigência muito elevado, disso dependendo também, e muito, o futuro da sociedade. A *tarefa educativa* é árdua, imbuída de angústias acrescidas da dificuldade de não se conhecerem modelos ou matrizes consensualmente considerados consentâneos com o sucesso exigido, e que vai dependendo de critérios/indicadores, variáveis ao longo do tempo. Assim, compromete-se muito do tempo e da energia dos profissionais da educação na elencagem das potencialidades e obstáculos institucionais, nos avanços e recuos, e alterações constantes de políticas educativas e de gestão de recursos humanos pouco consequentes porque parcos, no tempo dos ciclos da vida escolar.

Questione-se qualquer Escola sobre os instrumentos de que dispõe para levar a cabo as políticas educativas e teremos vários normativos, articulados entre si, mas com finalidades bem distintas e que visam a organização do funcionamento da Escola, a gestão de recursos humanos, a gestão dos *curricula*, a designação dos atores e de parceiros, a operacionalização de especificidades de populações-alvo e a avaliação do seu desempenho global em gerir todas aquelas dimensões sem – na maioria das vezes – que se evidencie metodologia intencionalizada

para que a Escola desempenhe a sua missão primordial – criar cidadãos ativos, participativos e solidários.

A coordenadora da Equipa de Autoavaliação, em reunião de Conselho Geral, realizada no dia 26 de março de 2019, apresentou as linhas gerais do projeto de Autoavaliação do Agrupamento para o biénio, alicerçado no conceito de *Qualidade* em Educação, e que constituirá a base teórica do estudo de caso, que futuramente será alvo de aprofundamento e defesa pública. Naquela reunião, *Qualidade* foi interpretada segundo o conceito de (Cheng, 2001) enquanto *qualidade futura* (desenvolvimento de competências para a vida e o futuro do indivíduo) por enfatizar o *continuum* no qual a educação é relevante para as necessidades futuras do indivíduo, a comunidade de que faz parte e a sociedade em geral.

Tal pressuposto implica um olhar de *triplização* (Cheng, 2001) da educação – globalização/ localização/ individualização – com vista a preparar os jovens para uma realidade económica, social, tecnológica, política e cultural perspetivada naqueles três níveis. A consequência de um pensamento enraizado nos pressupostos da defesa da *Qualidade* e da *triplização* (Cheng, 2001) *da educação* é a de que a missão da Escola terá de assumir a tarefa de edificação de *conhecimento poderoso* (Young, 2007): conjunto de competências que só a Escola consegue ensinar e partilhar com as crianças e jovens, para não referir os adultos.

O projeto da equipa de Autoavaliação do Agrupamento, entre 2018-2020, pretendeu ser o instrumento de recolha de dados e de informações sobre a qualidade na implementação dos processos educativos, pelo Agrupamento. Com essa finalidade, a Equipa executou iniciativas diferenciadas para ultrapassar constrangimentos, intencionalizando práticas pelo recurso a três questionários em *Google form* dirigidos a três tipos de populações-alvo: docentes e não docentes (AT, AO), EE/Pais e Alunos. Tais instrumentos permitiram ao projeto de Autoavaliação identificar, interpretar e aferir as necessidades específicas da comunidade escolar/educativa.

# Projeto Educativo de Agrupamento

***Preparamos cidadãos. Potenciamos Futuro(s) Feliz(es)***

i. *Missão* – Aprofundar a relação da Escola com as famílias dos alunos clarificando os contributos de cada um na sua compreensão, reflexão e manifestação, quer ao nível das práticas docentes (diversificação das práticas pedagógicas), quer ao nível das representações que os professores constroem relativamente às famílias dos seus alunos e aos seus alunos e que os alunos constroem sobre a escola e os professores.

ii. *Visão* – Numa visão prospetiva dos princípios definidos para a educação no século XXI, destaca-se a necessidade de aproveitar e de explorar, do começo ao fim da vida, todas as oportunidades para atualizar, aprofundar e enriquecer os conhecimentos que uma sociedade, cada vez mais informatizada, fornece e, ao mesmo tempo, dotar as pessoas de capacidade para encontrarem e assinalarem referências que permitam a sua integração na sociedade.

iii. Adota princípios orientadores do PASEO, na promoção dos "valores da responsabilidade e integridade, da cidadania e participação, da excelência e da exigência, da liberdade".

iv. Seleciona as áreas de competências definidas no PASEO através:

- "da sua afirmação como um espaço de inclusão pessoal e social capaz de respeitar o património cultural local e global, construindo proactivamente um diálogo transformador entre a *cultura de origem* dos seus alunos e a *cultura escolar*;"
- "Do desenvolvimento da consciência ambiental global e local, revalorizando os seus recursos naturais, incitando à participação cívica dos professores, pessoal não docente, alunos e comunidade envolvente na identificação e resolução dos problemas, promovendo a sua defesa e exploração sustentada;"
- "Da exigência da disponibilidade de todos, do seu empenho e da sua determinação nas ações que potenciam a formação pessoal e social dos alunos, assim como a sua integração social, inovando no tipo de oportunidades e qualidade do ensino/formação que oferece (projetos e clubes);"

- "Da criação de estratégias de ensino, defesa e valorização da língua e da cultura portuguesa e estrangeiras numa perspetiva de integração universal, de solidariedade e de cooperação internacional e intercultural;"
- "Da criação de condições de desenvolvimento do saber científico, técnico e tecnológico;"
- "Da defesa do direito à diferença, respeitando as personalidades, as aptidões, os ritmos de aprendizagem, a natureza dos projetos individuais de vida, bem como a valorização dos diferentes saberes e culturas;"
- "Do desenvolvimento da consciência e domínio do corpo, promovendo o bem-estar e a saúde e preservando o ambiente;"
- "De uma liderança forte e partilhada e assente numa cultura de permanente autoavaliação;"
- "Do desenvolvimento das diferentes literacias."

v. Identifica finalidades educativas:

*1.ª – Mobilizar a Comunidade Educativa para a participação na Vida Escolar: criar uma comunidade de aprendizagem.*

*2.ª – Promover o sucesso educativo e prevenir o abandono escolar.*

*3.ª – Aprofundar a construção do Agrupamento enquanto organização humanizada, democrática e aprendente.*

vi. Identifica problemas e potencialidades do Agrupamento.

vii. Identifica atores e público-alvo.

viii. Estabelece o Plano de Ação com linhas fundamentais de ação, com prioridades, objetivos e estratégias para os alcançar.

ix. Identifica a Autoavaliação Interna do Agrupamento, "âmbito das competências definidas em Regulamento Interno, organiza mecanismos de análise, através da recolha de dados para a realização desta avaliação."

x. Estabelece relações de parceria social (desportiva, profissional, cívica) com a Comunidade (local, regional, nacional).

## O Regulamento Interno

i. **Princípio da informação**: as normas devem ser formuladas com simplicidade e clareza, de forma a facilitar o conhecimento alargado;
ii. **Princípio da participação**: as normas devem resultar de consensos alargados e, sempre que possível, de processos de consulta direta a todos os interessados, de forma a promover a aceitação generalizada;
iii. **Princípio da necessidade e complementaridade**: as normas devem ser estabelecidas com parcimónia, incidindo apenas sobre aquilo que não se encontre já regulado por outros normativos e cuja regulamentação se traduza em benefícios para a ação organizacional;
iv. **Princípio da autonomia e responsabilização**: as normas devem ser estabelecidas de forma a preservar as margens de autonomia e capacidade de decisão individuais que devem ser reconhecidas aos intervenientes na ação organizacional, numa base de confiança e responsabilização;
v. **Princípio da avaliação**: devem ser estabelecidas formas de avaliação de todos os serviços e atividades escolares, bem como do desempenho dos responsáveis pelos mesmos, de forma a promover o aperfeiçoamento e desenvolvimento da ação organizacional no sentido da qualidade da ação educativa.

## Da Escola como organização

A concepção da Escola enquanto instituição responsável pela prestação do serviço de educação tem evoluído ao longo dos tempos e com especial rapidez ao longo do século XXI, reconfigurando continuamente o conceito de *Escola de Massas.* O direito à (inclusão) da *diferença* e da *heterogeneidade* na educação impôs-se e o "acesso" a esta *dignidade* alargou-se a todos. Na Escola coabitam os filhos das famílias com a experiência da escolaridade e da valorização da qualificação profissional com os filhos daquelas que por ela pouco ou nunca passaram.

O estabelecimento, em 1984, da *Lei de Bases do Sistema Educativo* definiu prioridades em metas para a qualificação nacionais, critérios de funcionamento e cumprimento da uniformidade do sistema educativo. O desafio tornou-se ainda mais complexo com o aumento

do número de anos de escolaridade obrigatória, fixada nos 12 anos de escolaridade. A Escola assumia a função e a responsabilidade social da educação, formação académica e qualificação profissional das futuras gerações pelo cruzamento do vetor de permanência temporal elevada com o vetor do desafio da produtividade. Passou a definir a sua *missão* tendo em vista o produto – cidadão, resultado da prestação do serviço educativo.

O sistema educativo e o seu instrumento produtivo, a Escola, assumiram o ónus de produzir o cidadão segundo o *perfil de competências de cidadania*, de acordo com parâmetros definidos segundo os requisitos e necessidades de quem absorve o produto – a sociedade. Aquele perfil organizou-se em quatro domínios essenciais: o *ético-moral*, respeitante aos requisitos de normas e valores de legalidade; o *social*, respeitante aos requisitos de implicação e participação societária na vida do país; o *profissional*, respeitantes aos requisitos de trabalho e produtividade; e o *cultural*, respeitante aos requisitos da participação e preservação da herança histórico-cultural da nacionalidade.

Promover o desenvolvimento de um cidadão num contexto histórico, cultural e cívico acarreta custos muito elevados para o Estado que o patrocina, muitas vezes refém da necessidade suprema de levar a cabo tal tarefa. Este pressuposto abriu a possibilidade de olhar a organização Escola de outro ponto de vista – o economicista, assumindo que todo este sistema deve ser rentável e, como tal, parcimonioso. Como fazê-lo? Trata-se de produtos humanos e dificilmente mensuráveis. A tarefa torna-se tão mais difícil:

– quanto se pode pensar que o trabalho de uma Escola engloba a formação pessoal e social das gerações vindouras;

– quanto se sabe que tem a obrigação de implementação de um currículo nacional com áreas académicas e disciplinares do âmbito das ciências exatas, das ciências sociais e humanas e das línguas e literaturas;

– quanto se sabe que implementa áreas de aprendizagem não disciplinares como a formação cívica e o seu exercício;

– ou ainda quanto se sabe da sua obrigação de implementar sistemas de qualificação profissional precoces e de todos os níveis de qualificação não superiores.

Enfim, é conferida à Escola a responsabilidade do sistema produtivo e social. Mediante tal quadro, a focalização na *eficácia do sistema educativo* parece ser a resposta prioritária, uma vez que, em última instância, a sua ineficácia poderá significar a hipoteca do futuro do país, especialmente do seu potencial humano. O Ministério da Educação assumiu tal premissa ao

publicar em 2002 o diploma legal que enquadra o mecanismo interno – ao Ministério da Educação – de avaliação do trabalho realizado nas escolas. Chamou-lhe "*avaliação externa das escolas"* e implementou-o através de um organismo de verificação interno – a Inspeção Geral de Educação. Embora falacioso na sua natureza "externa", uma vez que é realizado pelo mesmo sistema que definia todas as restantes linhas orientadoras da política educativa nacional, teve a virtude de produzir uma matriz de enquadramento da Escola, definindo a sua qualidade e a sua capacidade para prestar o serviço educativo segundo cinco dimensões de estruturantes – *resultados*, *prestação do serviço educativo*, *organização e gestão escolar*, *liderança*, *capacidade de autorregulação e melhoria da escola* – e atribuindo-lhe uma menção qualitativa (do *insuficiente* ao *muito bom*).

A grande desvantagem daquele sistema de autorregulação por parte do ME assentou na sua impossibilidade de ser efetivamente consequente nas mudanças e alinhamentos a produzir na Escola, pois o resultado de três dias de visitas e painéis de discussão resumia-se à produção de um relatório de avaliação e, nos casos de escolas de "*elevado grau de regulação sistemática"*, à celebração de um contrato de funcionamento em regime de plena autonomia e gestão (Dec.–Lei 75/2008). O acompanhamento e a implementação de mecanismos de consultoria e auditoria às "boas práticas" e consequentes no funcionamento eficaz de cada estabelecimento de ensino ficaram à mercê do julgamento cada gestão. Sendo este o mecanismo mais elaborado produzido até então, pelo ME, para alcançar objetivos de regulação e normalização da qualidade do serviço educativo, parecia não conseguir alcançar os objetivos a que se propunha, pois encerrava uma perspetiva simplista de apenas apontar o que de mal funcionava ou obstaculizava a eficácia e a qualidade na oferta do serviço educativo. Pode-se ainda mencionar outros sistemas de autoavaliação, como o estabelecimento do *ranking nacional de escolas*, demasiado *linear* e que constrói uma imagem enviesada da realidade.

A conjugação de todos estes factos conduziu à conclusão de que estaria em falta um mecanismo externo de validação da eficácia e qualidade educativa das práticas das escolas em Portugal. Por contraste, a nível internacional foi identificado um paradigma de qualidade de eficácia e eficiência do funcionamento das organizações – os sistemas de gestão de qualidade [SGQ], com resultados validados, enquanto paradigma normalizador e implementador de padrões de qualidade, acrescidos da possibilidade de certificação reconhecida, segundo normas estabelecidas para a qualidade na prestação de serviços como é o caso da família ISO 9000:2005.

# A ESCOLA COMO PRESTADORA DO SERVIÇO EDUCATIVO – LINHAS DE PENSAMENTO

A existência de programa e políticas educativas mundiais é uma realidade de hoje em dia. Organizações como a UNESCO, a OCDE, ou o BANCO MUNDIAL debruçaram-se sobre a temática. Deles partiram investimentos avultados em recursos económicos para que a educação fosse vista como um tema global com orientações explícitas sobre a *qualidade educativa* (Peralta, 2007). Independentemente da conceptualização feita por cada país sobre qualidade educativa, há tendências claras para avaliar os resultados da educação dentro da sala de aula, na escola, sistema ou país. Como consequência, foram traçadas linhas orientadoras globais, critérios e indicadores, definidos por diversos organismos internacionais, de modo a poder avaliar a sua qualidade posteriormente.

A OCDE como organização internacional que visa a maior expansão possível de economia, emprego e progresso no nível de vida dos países membros, entende que *o ensino e a formação contínua assumem um papel crítico no desenvolvimento económico e social,* e que o *capital humano se revelou e converteu num motor-chave do crescimento económico e dos investimentos pessoais*. Como consequência, sugeriu aos países membros, como é o caso de Portugal, a implementação de políticas que tivessem evidenciado ganhos em matérias não económicas, como a educação e a inclusão social (Costa & Peralta, 2007). Por seu turno, o relatório PISA pôs e evidenciou a importância do contexto socioeconómico no rendimento escolar – há uma relação necessária, mas não suficiente, entre o custo/investimento na educação e a qualidade dos serviços educativos. Tal facto espelhava-se na constatação de que os países que apresentavam indicadores de *rendimento mais altos* se caracterizavam por terem *níveis moderados de custo por aluno no ensino básico e secundário.* Esta evidência chamava a atenção para o facto de que *um maior investimento não implicava necessariamente maior qualidade.* Como explicar, então, este aparente paradoxo? As experiências da Coreia do Sul, Canadá e Finlândia dariam algumas pistas. Todos eles apostavam na *capacitação* e na *seleção docente*, apresentando-a como uma estratégia específica de organização escolar – pressupondo uma sólida formação inicial, condições restritas de admissão à profissão, acesso

à formação contínua e mecanismos de apoio aos professores. Uma segunda característica prendia-se com a *continuidade das políticas educativas,* para além das mudanças político-administrativas e, como terceira característica, a consequência do pacto para a educação traduzido num *vínculo estreito entre a educação e uma visão política* o qual, a longo prazo, se traduzia num comprometimento com um estilo de desenvolvimento (Peralta, 2007). Tudo isto tornara evidente a necessidade de considerar a complexidade do fenómeno educativo e as especificidades e contextos próprios de cada país.

O projeto educativo de cada país ou escola tem sempre de dar as mãos com as políticas económicas e sociais que tendam a diminuir as desigualdades, a marginalidade e a polaridade social, direcionando e recuperando o estatuto do trabalho como motor de estilos de desenvolvimento (Costa & Peralta, 2007).

O Banco Mundial como uma fonte vital de comparticipação financeira e técnica para os países em vias de desenvolvimento no mundo inteiro, trabalha paralelamente à OCDE no que respeita a Educação, no mundo. No domínio da educação, o seu trabalho veio reforçar a ideia de que é fundamental para cada país *desenvolver no seu potencial humano competências flexíveis de nível elevado* para competir em mercados de livre circulação de bens e pessoas, dominados pelo poder do conhecimento, patrocinando ainda o conceito do nível de aprendizagem da *Educação ao Longo da Vida*, o que mantém a força laboral de um país na qualificação constante e no conhecimento da alta tecnologia. Através dos seus financiamentos, afirma a Educação como uma das cinco prioridades sociais da sua estratégia de redução da pobreza, e a sua qualidade como uma das medidas mais poderosas: diminuir a pobreza e a desigualdade, promovendo o crescimento económico sustentável.

A Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), cujo objetivo principal é o da construção da Paz por meio da Educação, da Cultura, das Ciências Naturais e Sociais e da Comunicação, atribui à Educação o *papel essencial para o desenvolvimento humano sustentado,* de redução da pobreza, da promoção dos valores universais e tolerância, e como desafio para as novas tecnologias da informação e da comunicação (Costa & Peralta, 2007). Desde os anos 90 que as reuniões científicas internacionais sobre planeamento estratégico em educação apontam, nesta matéria, como *aspetos fundamentais de desenvolvimento e qualidade*:

a) o papel do planeamento e da administração da Educação;

b) o planeamento da educação e o desenvolvimento dos recursos humanos;

c) a modernização e o desenvolvimento dos sistemas de gestão da Educação e

d) como planear e gerir a educação em momentos de crise.

Realçam-se as atividades de *planificação da educação,* formuladas no sentido de alcançar metas como:

a) definir melhor o conceito de "Educação para todos",

b) criar uma atmosfera apropriada para a aprendizagem, garantir a avaliação da qualidade da Educação,

c) estimular a mobilização das diversas partes associadas, governamentais e não governamentais, em favor da Educação,

d) melhorar a eficácia dos serviços educativos,

e) aperfeiçoar o uso dos recursos disponíveis e encontrar recursos adicionais. Para todos estes objectivos se pode estabelecer paralelismo com a filosofia da gestão de qualidade total, segundo o modelo ISO 9000:2005.

## Fatores com potencial para a qualidade educativa

A qualidade da educação ministrada e a quantidade de conhecimento que os alunos adquirem influencia decisivamente a duração da sua escolaridade e os seus níveis de absentismo. Para além disso, a decisão dos EE/Pais quanto à escolarização dos seus filhos e o investimento temporal e económico que assumem, durante quanto anos estudarão, depende certamente da sua opinião sobre a *qualidade da educação* e *a aprendizagem oferecidas*.

A reflexão sobre a problemática da qualidade da educação não pode dissociar-se da *função instrumental da educação,* entendida enquanto o conjunto das características que permitem aos sujeitos alcançarem os objetivos pessoais a nível económico, social e cultural e contribuírem a longo-prazo para a construção de uma sociedade mais bem protegida, mais equitativa e mais bem servida pelos seus governantes. Esta ficará, assim, fortalecida se a qualidade da educação for elevada.

A educação permite aos alunos desenvolverem as suas capacidades criativas e emocionais e adquirirem o conhecimento, as competências, os valores e as atitudes necessárias para se tornarem cidadãos responsáveis, ativos e produtivos. O grau em que a Educação consegue aqueles resultados é importante para os seus *clientes* e/ou *stakeholders*. Contudo, é

facto reconhecido que não há prescrições ou receitas universais para obter a qualidade educativa. Assume-se, de qualquer forma, que esta compreende um sistema segundo o qual as crianças e jovens aprendem o que devem aprender, e que pode ser compilado nos fatores que contribuem para a gestão de qualidade total nas escolas:

1. A infraestrutura.
2. A competência dos recursos humanos.
3. A gestão administrativa e académica da Escola.
4. Aspectos Pedagógicos.
5. Métodos de avaliação:
    - Os métodos qualitativos, orientados para o estabelecimento de metas para a melhoria da qualidade – está-lhes subjacente a incidência nas políticas educativas de melhoria contínua de processos.
    - Os métodos quantitativos, centrados na análise dos rendimentos escolares dos alunos como os indicadores da qualidade da escola. Predominam a orientação estatística e a aplicação de avaliações periódicas. Este sistema tem sofrido melhorias; atualmente, é tida em consideração a melhoria dos rendimentos escolares dos alunos como o elemento da equidade, segundo indicadores comuns ao mesmo universo de alunos, uma vez que a sua avaliação rigorosa constitui o primeiro passo para obter uma educação da qualidade para todos.

O peso relativo atribuído a cada um destes métodos, na avaliação do sistema pela administração educativa através de decisões de política educativa, é um outro aspeto que pode condicionar a ação de uma instituição de avaliação da aprendizagem, como é a Escola. A UNESCO, no seu *imperativo da qualidade* (2005), relatório consequente ao da *Educação para Todos*, assinalava como requisitos para obtenção de uma melhor aprendizagem:

- *Docentes* capazes
- *Tempo suficiente:* para a aprendizagem (o documento refere entre 850 a 1000 horas de educação ao ano, como o parâmetro mínimo).
- *Pedagogia*: educação estruturada que combina o ensino direto com a prática que favoreça a aprendizagem autónoma.
- *Material de aprendizagem:* que apoie e estimule o ensino e a aprendizagem.

- *Instalações*: devem ser adequadas incluindo os acessos para alunos com incapacidades motoras.
- *Liderança*: liberdade no que diz respeito aos poderes políticos, recursos adequados, definição clara de funções e responsabilidades.

# DA ESCOLA NA CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE

## Os Sistemas De Gestão Da Qualidade

### Norma ISO 9001:2008 no Sector Educativo no Mundo (Costa & Peralta, 2007)

A Organização Internacional de Normalização – ISO – teve como principal função criar e uniformizar as normas que facilitam o intercâmbio de produtos e os serviços no mundo.

A conformidade com a certificação segundo as normas ISO constituía um reconhecimento da qualidade, isto é, a capacidade inerente aos produtos e serviços em satisfazerem os requisitos estabelecidos pelas partes – clientes e outros atores. A família das normas ISO 9000 visa, assim, os sistemas de gestão da qualidade, para todo o tipo e tamanho de organizações, da indústria ou serviços.

A *qualidade* não constitui um fenómeno novo dentro da educação e da formação, mas o interesse pela norma ISO 9000 é de origem relativamente recente. Desde o início dos anos 90, que uma série de instituições educativas europeias obteve um certificado ISO 9001. O número de instituições e de departamentos certificados tem vindo a aumentar, particularmente entre as instituições de oferta de formação profissional inicial e de formação profissional contínua, ao ponto de a partir de 2018 ser condição *sine qua non* para a Escola poder ter cursos profissionais na sua oferta formativa (curricular). Por conseguinte, a evolução de implementação nos últimos anos de sistemas de gestão da qualidade ISO 9000 na Educação conduziu, na Europa e América Latina, a um reconhecimento do valor da função da certificação de qualidade.

O facto de as organizações educativas europeias terem adotado as normas ISO 9000 significou que nela reconhecerem vantagem. Poder-se-ia pensar que a primeira razão para aplicar esta inovação seria a de melhorar a qualidade da sua oferta educativa. Não obstante, a realidade veio a revelar-se mais complexa, materializando as vantagens de execução dos sistemas de gestão da qualidade com as normas ISO 9001 da seguinte forma:

- Uma *melhor perceção e imagem exterior* da qualidade, graças a opções políticas internas mais claras, maior orientação para o cliente e visibilidade numa comunidade educativa mais eficaz.
- Uma *organização interna mais eficaz*, com quadros mais eficientes, pessoal mais motivado e melhor comunicação interna.
- *Maior profissionalismo nos serviços não docentes*, isto é, os serviços e atividades que funcionam dentro de uma instituição para além do ensino de currículos e percursos qualificantes: Serviços Administrativos, Técnicos e Técnico-Pedagógicos (Dec. Lei 75/2008).
- Um *aumento na qualidade dos serviços e produtos educativos e formativos*: a relevância dos percursos qualificantes, a qualidade didática da educação, a eficácia das análises das necessidades, e os processos de avaliação.

Muitas organizações educativas adotaram a norma ISO 9001:2008 para darem uma *orientação mais intencionalizada* ao seu papel social e instrumental de Educadores; esta tornava-se um instrumento muito útil que permitiria direcionar as atividades e os processos que conduziam à qualidade na educação. Ao aplicar este instrumento, as organizações educativas passaram a funcionar segundo um sistema de gestão da qualidade, o qual permitiria e exigiria desenvolver um círculo da melhoria contínua desde um ponto de partida, com os dados que refletissem um acordo face à missão, à visão, e aos objetivos da organização, como e por onde deve melhorar, tornando explícitos os pontos fortes e os pontos fracos a atacar (Peralta, 2005).

# BALANÇO CRÍTICO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

O projeto de autoavaliação que vigorou entre outubro de 2018 e março de 2020, pretendeu ser um instrumento de auscultação junto da comunidade escolar sobre a qualidade dos processos educativos do Agrupamento. Foram propostas à comunidade escolar 5 fases para a conceção e uso de instrumentos que visassem a intencionalização de um projeto de Autoavaliação organizacional, como *estudo de caso.*

FASE 0: Constituição da Equipa.

AUTOAVALIAÇÃO
(MÓDULO DO SISTEMA EDUQ)

*Instrumento de monitorização da garantia de qualidade em processos educativos*

**FASE 0: CONSTITUIÇÃO DA EQUIPA**

Elementos representativos da comunidade educativa do Agrupamento

- **PROFESSORES**
- **ASSISTENTES OPERACIONAIS/TÉCNICOS**
- **PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO**
- **ALUNOS**

FASE 1: Avaliação dos *significados construídos (QAA) pelos* atores educativos sobre as práticas de qualidade educativa do Agrupamento.

AUTOAVALIAÇÃO
(MÓDULO DO SISTEMA EDUQ)

*Instrumento de monitorização da garantia de qualidade em processos educativos*

**FASE 1: AVALIAÇÃO DOS SIGNIFICADOS CONSTRUÍDOS (QAA) PELOS ATORES EDUCATIVOS SOBRE AS PRÁTICAS DE QUALIDADE EDUCATIVA DO AGRUPAMENTO**

| CONCEITO | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| PROCESSO EDUCATIVO | Conjunto de atividades Educativas interrelacionadas ou interatuantes que transformam entradas em saídas. |
| ENTRADAS | Conjunto de dados que concorrem para o desenvolvimento de cada processo educativo. |
| SAÍDAS | Conjunto de resultados de cada processo educativo. |
| ATIVIDADES DO PROCESSO | Conjunto de ações educativas inter-relacionadas ou inter-atuantes que concorrem para o desenvolvimento de cada processo educativo. |
| RECURSOS DO PROCESSO | Bens e Pessoas que concorrem para o desenvolvimento de cada processo educativo. |
| GESTOR DO PROCESSO | Pessoa responsável pela implementação e desenvolvimento de um processo educativo. |

AUTOAVALIAÇÃO
(MÓDULO DO SISTEMA EDUQ)

*Instrumento de monitorização da garantia de qualidade em processos educativos*

**FASE 1: AVALIAÇÃO DOS SIGNIFICADOS CONSTRUÍDOS (QAA) PELOS ATORES EDUCATIVOS SOBRE AS PRÁTICAS DE QUALIDADE EDUCATIVA DO AGRUPAMENTO**

| NÍVEL | ORIENTAÇÃO |
|---|---|
| NÍVEL 1<br>NENHUMA ABORDAGEM FORMAL | NÃO É EVIDENTE NENHUMA ABORDAGEM SISTEMÁTICA<br>os resultados dos processos educativos são pobres ou imprevisíveis. a informação está disponível, mas não é usada para a melhoria do desempenho da escola na concretização da sua missão. |
| NÍVEL 2<br>ABORDAGEM REACTIVA | ABORDAGEM BASEADA NO PROBLEMA<br>A Escola responde às dificuldades ou às exigências dos processos educativos à medida que estas vão aparecendo. A informação existente é apenas revista quando necessário, pelo que a existência de informação adicional sobre os resultados dos processos educativos é limitada no que concorre para a melhoria do desempenho da Escola na concretização da sua missão. |
| NÍVEL 3<br>ABORDAGEM ESTÁVEL | HÁ UM MÉTODO OU UMA ABORDAGEM ESTABELECIDOS<br>As informações gerais e as mais específicas surgem atempadamente e orientam o funcionamento dos processos educativos na sua conformidade aos requisitos. Há uma preocupação com a melhoria do desempenho da Escola na concretização da sua missão, embora ainda sem modelos sistemáticos de encadeamento de processos educativos |
| **NÍVEL** | **ORIENTAÇÃO** |
| NÍVEL 4<br>ABORDAGEM SISTEMÁTICA | HÁ UM ENCADEAMENTO SISTEMÁTICO DE PROCESSOS EDUCATIVOS COM BONS RESULTADOS E TENDÊNCIAS SUSTENTADAS DA MELHORIA<br>As informações são usados eficazmente e o desempenho da Escola na concretização da sua missão melhora continuamente. Os padrões do estado são consistentemente correspondidos, pelo que a melhoria dos processos educativos se reflete na melhoria do desenvolvimento e desempenho do aluno. |
| NÍVEL 5<br>MELHORIA CONTÍNUA SUBSTANCIAL | HÁ UMA GESTÃO DE SISTEMA DE QUALIDADE FORTEMENTE INTEGRADA, COM MELHORIAS INSTITUCIONALIZADAS<br>A Escola é competente no desempenho da concretização da sua missão, bem como os seus alunos são competentes de acordo com critérios da Escola. |

**EXEMPLO**

"Existe um ou vários processo educativos usados rotineiramente pelo professor para promover, rever, e melhorar a aquisição de competências por parte do aluno" 2

O "2" significa que entende que o funcionamento deste processo no Agrupamento se baseia em respostas dadas às queixas ou exigências à medida que estas vão aparecendo. Os dados são revistos à quando necessário, tendo como consequência dados adicionais limitados sobre os resultados da Escola.

FASE 2: *Registo* da implementação dos processos educativos nos diferentes Departamentos do Agrupamento.

AUTOAVALIAÇÃO
(MÓDULO DO SISTEMA EDUQ)

*Instrumento de monitorização da garantia de qualidade em processos educativos*

**FASE 2: REGISTO IN LOCO DA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS EDUCATIVOS NOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DO AGRUPAMENTO**

| ASSUNTO | EXISTE PRÁTICA | | EXISTEM DOCUMENTOS | | MEDIDAS CORRETIVAS TIPO | MEDIDAS RECOMENDADAS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | N | S | N | | |
| REALIZAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO | | | | | | |
| PROCESSOS RELACIONADOS COM O ALUNO | | | | | | |
| REVISÃO DAS EXPECTATIVAS RELACIONADOS COM O SERVIÇO EDUCATIVO | | | | | | |
| a Escola revê, antes de assumir compromissos relativos à sua realização, as expectativas relacionados com o serviço educativo? | | | | | A Escola deve compreender o compromisso que vai assumir com o aluno e verificar como tem capacidade para o cumprir. | |
| a revisão das expectativas relacionadas com o serviço educativo assegura que: | | | | | a Escola deve determinar se consegue satisfazer as expectativas sobre o serviço educativo apresentadas pelo aluno. Deve avaliar, com os sectores envolvidos, a capacidade para apresentar propostas, aceitar e implementar o currículo (formal e informal) de acordo com a informação recolhida. | |
| as expectativas sobre serviço educativo estão definidas? | | | | | | |
| as expectativas sobre a implementação do currículo (formal e informal) diferentes das anteriormente expressas estão resolvidas? | | | | | | |
| a Escola está capacitada para ir ao encontro das expectativas definidas? | | | | | | |
| a Escola mantém registos dos resultados da revisão das expectativas sobre o serviço educativo e das ações que dela resultem? | | | | | A Escola deve evidenciar, através de registos apropriados, a efetiva revisão das expectativas sobre o serviço educativo. | |
| a Escola confirma as expectativas do serviço educativo? | | | | | a Escola deve registar os dados relevantes de forma a evidenciar que as expectativas sobre o serviço educativo | |
| a Escola assegura, em caso de alteração das expectativas sobre serviço educativo, que os documentos estruturantes são corrigidos e a comunidade educativa é consciencializada? | | | | | a Escola deve assegurar e evidenciar que as alterações das expectativas sobre serviço educativo seguem a metodologia implementada para a sua determinação e análise. | |

FASE 3: Análise de todos os dados recolhidos nas 2 fases anteriores.

FASE 4: Apresentação e discussão pública dos resultados.

FASE 5: Propostas de melhoria junto dos órgãos de Gestão do Agrupamento.

Neste âmbito, a missão foi a de proporcionar ao Agrupamento um olhar transformador sobre a qualidade de processos educativos, incidente na sua eficiência e eficácia. Contudo, a Lei de Proteção de Dados e a quarentena decretada pelo Governo pela pandemia COVID-19 interromperam a execução sequencial das fases e o uso do questionário em formato de papel, destinado aos alunos do pré-escolar e do 1.º ciclo.

Desde a constituição da Equipa (com a proposta de integração de um docente representante dos cursos profissionais, aprovado em CP e com a consequente alteração do RI), que o pensamento dialógico e argumentativo, exigente e crítico, sobre a organização educativa "Agrupamento de Escolas À Beira Douro", por parte da Equipa, foi o que marcou profundamente a crença e a pertença a um mesmo horizonte, pautado por domínios essenciais:

- Profissional: respeitante aos requisitos de trabalho e produtividade.
- Ético: respeitante aos requisitos, às normas, aos valores da legalidade e de justiça/ equidade.

- Social: respeitante aos requisitos de implicação e de participação societária na comunidade escolar.

A avaliação externa da IGE tem-se pautado pelos domínios dos/das:

1. resultados;
2. prestação do serviço educativo;
3. organização e gestão escolar;
4. liderança;
5. capacidade de autorregulação e melhoria da escola.

Ora, o projeto de autoavaliação interna do Agrupamento visou processos educativos, tendo como princípios gerais:

1. focalização nos stakeholders.
2. liderança.
3. envolvimento das pessoas.
5. abordagem da gestão como um sistema.
6. melhoria contínua das práticas e processos.
7. abordagem à tomada de decisões baseada em dados (inquéritos e observação participante).

Como princípios adicionais visou:

1. a criação de valor para o aluno.
2. o enfoque no valor social dos processos educativos.
3. a focalização na agilidade/eficiência do sistema de gestão de processos e de lideranças.
4. a facilitação na identificação futura de mecanismos de regulação sistémica de validação da eficácia e qualidade educativa das práticas/processos.
5. a autonomia dos atores e *stakeholders* envolvidos na missão e visão da escola, no PEA, no RI e outros documentos estruturantes.

Tendo em conta a suspensão das atividades letivas e não letivas presenciais, a Equipa de Autoavaliação executou os seguintes instrumentos de recolha de dados e os procedimentos:

1. identificação dos processos necessários a implementação de processos que conduzam à melhoria contínua do funcionamento e gestão da organização.
2. articulação e interação de processos educativos.
3. assegurar a disponibilidade da informação necessária para a interpretação dos

processos compreendendo a sua transformação e/ou adaptação dos procedimentos visando a futura monitoração dos processos educativos identificados.

4. execução de reuniões, procedimentos e ações (reuniões e sessões de esclarecimento junto de docentes e não docentes e EE/pais) necessárias para conseguir a obtenção de dados/informações nos domínios considerados relevantes para os processos educativos do Agrupamento.

Da recolha dos dados (respostas aos inquéritos) obteve-se a evidência de que um sistema de gestão e liderança coerente de qualidade e de melhoria contínua, fortalece e torna robustas as estruturas intermédias da organização, afetando positivamente as suas áreas de responsabilidade, de procedimentos e de recursos no ajuste e na execução das políticas de qualidade ao nível dos processos educativos (avaliação qualitativa) e dos resultados (avaliação quantitativa).

A implementação de um processo de autoavaliação no Agrupamento não se esgota na obtenção de resultados. Ela deve ser planeada como mudança ecológica do Agrupamento na sua complexidade e globalidade organizacionais É da análise e discussão que se geraram em torno deles que surgiram os critérios e domínios incidentes de melhoria, os quais decorreram do conhecimento da organização. Neste contexto, os diversos atores (stakeholders) ou intervenientes no processo assumiram especial relevância, pelo que a comunicação entre a equipa de trabalho e os diversos atores educativos favoreceram a criação de um clima propício à colaboração (Alaíz, 2003). Daí a dinâmica implementada pela equipa na implementação de estratégias de sensibilização e de esclarecimento dos vários *stakeholders* para a interpretação das afirmações constitutivas dos diferentes questionários, a saber a marcação de tempos não letivos para atendimento individual ou em pequeno grupo, destacando-se a reunião do Conselho Geral, a reunião geral de professores, a reunião com a Associação de Pais, a reunião com os Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais, e as reuniões com pequenos grupos de docentes e não docentes (AT, AO). Neste âmbito identificaram-se pontos fortes, potencialidades e constrangimentos do processo:

1. Como pontos ***fortes*** foram a natureza e as finalidades das afirmações do questionário para docentes e não docentes (AO e AT). O questionário visou a obtenção de informação sistemática sobre o atual modo de funcionamento do Agrupamento no que respeita aos seus processos educativos. Tendo em conta o número de docentes e não docentes (AO e AT), os casos dos docentes contratados

com pouco tempo profissional no Agrupamento, e outra situação igualmente residual, pode-se considerar o número de respostas um caso de sucesso, no quadro de uma *pilotagem negociada* (Perrenoud, 2000) e de regulação, a que se daria prosseguimento em várias fases, não fora o ***constrangimento*** da Pandemia COVID-19. Por outro lado, também se pode considerar o número de respostas ao inquérito pelos alunos, um caso de sucesso, não só pela novidade da modalidade de inquérito como por ter sido respondido em pleno confinamento e isolamento social. O contributo da representante dos alunos foi importante, no afinamento e adequação das perguntas ao público-alvo, tendo em conta os objetivos do projeto de Autoavaliação institucional.

2. Como ponto ***fraco***, a fraca participação dos EE/Pais no inquérito. Aqui, salienta-se a especial relevância e constrangimento da publicação da *Lei de Proteção de Dados* na recolha dos seus endereços eletrónicos. Pode-se afirmar que a Lei contribuiu para a edificação de uma muralha protetora, a qual ilusoriamente defende os interesses dos EE/Pais junto de qualquer organização educativa.
3. O ponto ***potencializador*** de melhoria na comunicação e participação dos EE/Pais no futuro do Agrupamento, advém precisamente do ponto fraco, anteriormente identificado. Aqui, a futura equipa de Autoavaliação terá um importante papel a desempenhar. Um sistema de gestão de processos educativos assentes na qualidade assegurar-se-á os atores e stakeholders implicados tenham uma gestão adequada e apropriada na consecução dos seus objetivos e metas.

## Processo(s) Educativo(s)

Por processo educativo entende-se aquele que tem como resultado o *produto educativo*. A título de exemplo apresentam-se:

- *atribuição de espaços para salas de aula, laboratórios, oficinas, bibliotecas e outros espaços similares;*
- *prestação de serviços administrativos (atendimento, procedimentos, resultados na satisfação dos stakeholders);*
- *aquisição de materiais e outros recursos;*
- *atribuição de cargos ou funções adequadas aos stakeholders e contextos educativos;*

- *avaliação de desempenho;*
- *comunicação (de processos, de procedimentos e práticas, do plano do sistema de gestão de qualidade a toda a organização*);

Por abordagem de processo educativos entende-se aquela que visa o planeamento estratégico, a escolha de políticas de organização e funcionamento, de implementação e seleção de procedimentos e metodologias. A título de exemplo apresentam-se:

- *desenvolvimento, revisão e atualização de currículos;*
- *seleção de stakeholders, colaboradores e atores na atribuição de cargos/ funcionamento da organização;*
- *avaliação e follow-up do ensino e aprendizagem dos alunos;*
- *comunicação interna e externa;*
- *manutenção e monitorização do ambiente de trabalho;*
- *defesa e implementação de princípios éticos, no planeamento estratégico e na praxis.*

### Âmbito das afirmações dos inquéritos elaborados pela Equipa, visando a gestão e o funcionamento do Agrupamento

Os níveis que nos inquéritos se atribuiu a cada afirmação tiveram o propósito de autoavaliação do Agrupamento. Ajudou os *stakeholders* a estabelecer uma linha de base para a identificação de necessidades, para definir prioridades, para a melhoria dos seus processos educativos. Pode igualmente ter sido útil para identificar *a posteriori* estratégias apropriadas para o Agrupamento. Assim, distinguiram-se os seguintes:

- CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO.
- LIDERANÇA E PLANIFICAÇÃO.
- A PLANIFICAÇÃO DAS AÇÕES BASEADAS NAS NECESSIDADES DA COMUNIDADE EDUCATIVA
- APOIO(S) PROCESSOS GLOBAIS DE APRENDIZAGEM E DE GESTÃO DOS *CURRICULA*.
- OPERACIONALIZAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO ASSENTE NA EVIDÊNCIA DA MELHORIA SUBSTANCIAL E CONTÍNUA DO DESEMPENHO DO AGRUPAMENTO.
- PROCESSOS, PRESTAÇÃO DE CONTAS E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA.

- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MELHORIA DOS PROCESSOS EDUCATIVOS E DA SATISFAÇÃO DA COMUNIDADE EDUCATIVA.
- OS PROCESSOS DE FOLLOW-UP COM VISTA A FORNECEREM INFORMAÇÃO AOS MEMBROS DA COMUNIDADE EDUCATIVA.
- OS OBJETIVOS E METAS DO FUNCIONAMENTO GLOBAL DO AGRUPAMENTO QUE SE RELACIONAM COM AS NECESSIDADES ESTIPULADAS NAS PRIORIDADES DO PEA E DA COMUNIDADE EDUCATIVA.

## Ferramentas mobilizadas pela coordenadora, nas reuniões de trabalho da Equipa de Autoavaliação

- Questionários de satisfação dos stakeholders identificados.
- Modelo(s) de falhas e análises dos efeitos.
- Análises dos campos de força das afirmações presentes nos diferentes questionários.
- Avaliações formais e informais.

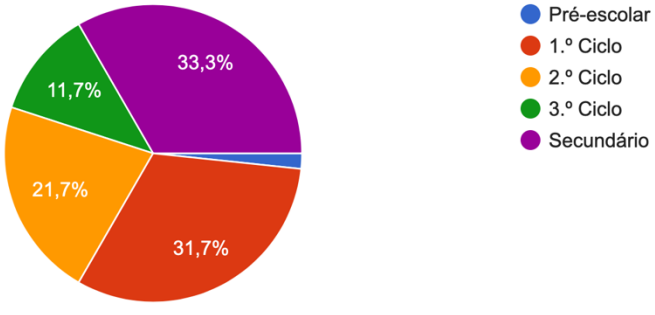
## Dados recolhidos das respostas aos questionários

NIVEIS DE CLASSIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS

Questionário EE/Pais

Sou Encarregado/a de Educação de Aluno/a que frequenta:

60 respostas

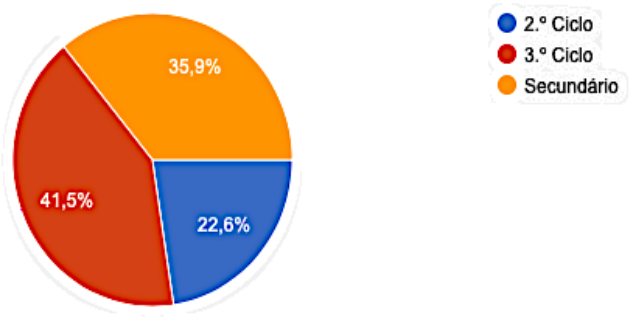



Secundário: 33,3%

## Sou Aluno/a que frequenta:

Questionário Alunos

217 respostas

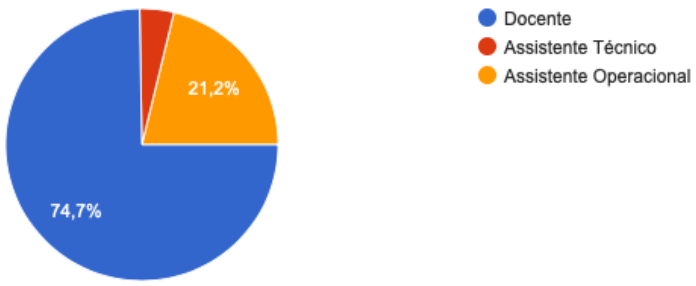



## CARREIRA PROFISSIONAL

Questionário Docentes e não Docentes (AO e AT)

SOU:

99 respostas



# CONCLUSÃO

1. A implementação da *Gestão da Qualidade* no âmbito educativo, deve refletir-se necessariamente em benefício da dignidade da pessoa e da sociedade civil em que ela se reconhece enquanto alteridade – si mesmo como um outro (Ricœur, 1990).
2. O modelo ISSO 9001 oferece às organizações educativas dos países desenvolvidos (e em desenvolvimento) a possibilidade de trabalhar do mesmo modo.
3. Para que a *Gestão da Qualidade Educativa* tenha êxito, é necessário que os seus *stakeholders*, especialmente os atores que desempenham papéis de direção e de liderança de topo, assumam os perfis desenhados pela norma ISO 9001.

As orientações para a gestão da organização presentes no IWA 2 e no ISO 9001 visam conduzir as organizações a um desempenho melhorado. Destaca-se, em síntese, alguns dos seus princípios:

- *O envolvimento das pessoas*: é a forma mais eficaz e eficiente para que uma Escola alcance os seus objetivos, promova o envolvimento de todas as pessoas, e faça uso máximo da competência, do saber, da capacidade e da criatividade dos seus colaboradores.
- *A melhoria contínua:* a melhoria contínua dos processos de aprendizagem do Escola e dos processos de aprendizagem do aluno capacita-o para a criação contínua de valor. Isto permite o crescimento sustentado no contexto educativo externo; incrementa e aprofunda a aprendizagem, o saber pessoal e o da Escola, de um modo inovador e construtivo.
- *A criação de valor-aluno:* promove sentimentos de satisfação no aluno, relativos ao valor acrescentado que está a receber. As medidas de avaliação da satisfação determinam em que grau o valor acrescentado vai ao encontro das suas necessidades e expectativas. Os resultados obtidos ajudam a Escola a aumentar o valor acrescentado ao melhorar os seus processos de criação de *valor-aluno*.
- *A criação de valor social*: promove a intencionalidade Ética, a segurança e a conservação eco-ambiental. As organizações educativas poderão assegurar o crescimento sustentável

quando a sociedade apreciar e trabalhar para a saída de valor acrescentado dos seus *stakeholders*.

## Referências bibliográficas


Alaíz, V. (2003). *Auto-avaliação de Escolas: Pensar e Praticar*. Porto: Edições Asa.

Cheng, Y. C. (2001). Paradigm Shifts in Quality Improvement in Education: Three Waves for the Future. *The International Forum on Quality Education for the Twenty-first Century, 12-15 June*, 1-35. Retrieved from https://home.ied.edu.hk/%7Eyccheng/doc/speeches/12-15jun01.pdf

Costa, F. A., & Peralta, M. H. (2007). Comunidades virtuales de aprendizaje: el punto de vista de los participantes. *Revista Electrónica Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, *8*(3), 23-59.

Perrenoud, P. (2000). *L'evaluation des réformes scolaires: autopsie ou source de régulation? De l'expertise alibi ao pilotage accompagné*. Paper presented at the Réguler, Évaluer, Décider dans les Systèmes Scolaires, IUFM: Lyon, 6-8 avril.

Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris, France: Seuil.

Young, M. F. D. (2007). Para que servem as Escolas? *The Routledge Companion to Education*, *28*(101), 1287-1302. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=31386079&lang=pt-br&site=ehost-live

# ANEXOS

# CONVOCATÓRIA N.º 1

Convoca-se os membros da Equipa de Autoavaliação para uma reunião a realizar no dia onze de fevereiro, na sala A3, pelas dezoito horas, com a seguinte ordem de trabalhos:

Ponto um: Conceitualização: abordagem de processos educativos;
Ponto dois: Instrumentos de Autoavaliação;
Ponto três: Cronograma.

A Coordenadora da Equipa de Autoavaliação

_____

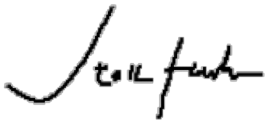
Stella Azevedo

# CONVOCATÓRIA N.º 2

Convoca-se os membros da Equipa de Autoavaliação para uma reunião a realizar no dia vinte de maio, na sala A3, pelas dezoito horas e quinze minutos, com a seguinte ordem de trabalhos:

Ponto um: Apresentação do modelo, procedimentos e instrumentos de trabalho.

A Coordenadora da Equipa de Autoavaliação



Stella Azevedo

# CONVOCATÓRIA N.º 3

Convoca-se os membros da Equipa de Autoavaliação para uma reunião a realizar no dia quatro de junho, na sala A3, pelas dezoito horas e quinze minutos, com a seguinte ordem de trabalhos:

Ponto um: Continuação da análise do modelo de Questionário de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas.

A Coordenadora da Equipa de Autoavaliação

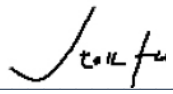
Stella Azevedo

# CONVOCATÓRIA N.º 4

Convoca-se os membros da Equipa de Autoavaliação para uma reunião a realizar no dia vinte e dois de julho, na sala A3, pelas dezoito horas e quinze minutos, com a seguinte ordem de trabalhos:

Ponto um: Aprovação da versão final do Questionário de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas.
Ponto dois: Definição das etapas seguintes.

A Coordenadora da Equipa de Autoavaliação



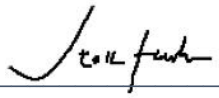
Stella Azevedo

# CONVOCATÓRIA N.º 5

Convoca-se os membros da Equipa de Autoavaliação para uma reunião a realizar no dia três de outubro, na sala A3, pelas dezoito horas e trinta minutos, com a seguinte ordem de trabalhos:

Ponto um: Aprovação das alterações do Questionário de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas.
Ponto dois: Definição das etapas seguintes.

A Coordenadora da Equipa de Autoavaliação



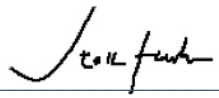
Stella Azevedo

# CONVOCATÓRIA N.º 6

Convoca-se os membros da Equipa de Autoavaliação para uma reunião a realizar no dia trinta de janeiro, na sala A3, pelas dezoito horas e trinta minutos, com a seguinte ordem de trabalhos:

Ponto um: Leitura e aprovação da ata da reunião anterior.
Ponto dois: Análise dos resultados das respostas ao questionário dirigido aos docentes e não docentes (Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais) do Agrupamento.
Ponto três: Elaboração do questionário para os alunos do Agrupamento.
Ponto quatro: Outros assuntos.

A Coordenadora da Equipa de Autoavaliação

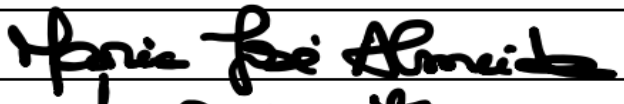
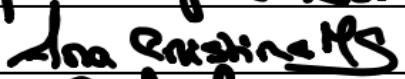
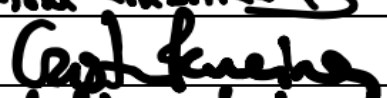
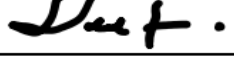


Stella Azevedo

# Reunião: Equipa de Autoavaliação

## Registo de assiduidade

---- Aos onze dias do mês de fevereiro de dois mil e dezanove, pelas dezoito horas, sob a presidência de Stella Azevedo reuniram-se os membros da Equipa de Autoavaliação do Agrupamento, com a presença de todos os elementos. ----------

| Nome | Assinatura |
|---|---|
| Ana Almeida |  |
| Ana Magalhães |  |
| Cristina Ferreira |  |
| Matilde Alves | |
| Rosa Peixoto | |
| Sandra Marques | |
| Sérgio Correia | |
| Stella Azevedo |  |

# ATA de Reunião número um

## Equipa de Autoavaliação

---- Aos onze dias do mês de fevereiro de dois mil e dezanove, pelas dezoito horas, sob a presidência de Stella Azevedo reuniram-se os membros da Equipa de Autoavaliação do Agrupamento, com a seguinte ordem de trabalhos: ----------

Ponto um: Conceitualização: abordagem de processos educativos; ----------

Ponto dois: Instrumentos de Autoavaliação; ----------

Ponto três: Cronograma. ----------

--- A Presidente deu início à reunião, refletindo com os membros da Equipa sobre as finalidades que devem pautar qualquer processo de Autoavaliação Institucional: (i) trazer à organização um olhar transformador sobre qualidade de processos educativos incidente na sua eficiência e eficácia; (ii) a implementação de uma autoavaliação enquanto instrumento de monitorização da qualidade dos processos educativos do Agrupamento.

--- Quanto ao ponto dois, o projeto da equipa de Autoavaliação do Agrupamento, entre 2019-2020, pretenderá ser o instrumento de recolha de dados e de informações sobre a qualidade na implementação dos seus processos educativos. Com essa finalidade, a Equipa executará iniciativas diferenciadas para ultrapassar constrangimentos, intencionalizando práticas pelo recurso a três questionários em *Google form* dirigidos a três tipos de populações-alvo: docentes e não docentes (AT, AO), EE/Pais e Alunos. Tais instrumentos permitirão ao projeto de autoavaliação identificar, interpretar e aferir as necessidades específicas da comunidade escolar/educativa. ----------

--- Quanto ao ponto três, a Coordenadora sugeriu que o processo de AA, enquanto instrumento de monitorização da garantia de qualidade em processos educativos – percorra as etapas: ----------

FASE 0: Constituição da Equipa (já executada); ----------

FASE 1: Avaliação dos significados construídos (QAA) pelos atores educativos sobre as práticas de qualidade educativa do Agrupamento. ----------



Rua dos Crastos Tel.: 224 760 707/732
4515-383 Medas E-mail: ebsmedas@abeiradouro.net

FASE 2: Registo *in loco* da implementação dos processos educativos nos diferentes Departamentos do Agrupamento. ----------

FASE 3: Análise de todos os dados recolhidos nas 2 fases anteriores. ----------

FASE 4: Apresentação e discussão pública dos resultados. ----------

FASE 5: Propostas de melhoria junto dos órgãos de Gestão do Agrupamento. ----------

-----E nada mais havendo a tratar deu-se por terminada a reunião, da qual foi lavrada a presente ata que depois de lida e aprovada vai ser assinada nos termos da lei.---------- ----

Assinatura:

Coordenadora da Equipa

# Reunião número dois: Equipa de Autoavaliação

## Registo de assiduidade

---- Aos vinte dias do mês de maio de dois mil e dezanove, pelas dezoito horas e quinze minutos sob a presidência de Stella Azevedo, reuniu-se a Equipa de Autoavaliação com a presença dos seguintes elementos: ----------

| EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO | NOMES | RUBRICA |
|---|---|---|
| | Maria Almeida | |
| | Ana Magalhães | |
| | Cristina Ferreira | |
| | Matilde Alves | Faltou |
| | Rosa Peixoto | |
| | Sandra Marques | |
| | Sérgio Correia | |
| | Stella Azevedo | |

# ATA de Reunião número dois

## Equipa de Autoavaliação

---- Aos vinte dias do mês de maio de dois mil e dezanove, pelas dezoito horas e quinze minutos sob a presidência de Stella Azevedo, reuniu-se a Equipa de Autoavaliação, com a seguinte ordem de trabalhos: ----------

Ponto um: Apresentação do modelo, procedimentos e instrumentos de trabalho. ----------

--- A presidente da reunião apresentou uma proposta de questionário que visa a obtenção de informação sistemática sobre o atual modo de funcionamento do Agrupamento no que respeita aos seus processos educativos e às suas abordagens de melhoria. No inquérito encontram-se elencadas afirmações associadas às diferentes dimensões de um sistema de qualidade dos processos educativos segundo o modelo EDUQ, que pretende avaliar os significados construídos pelos atores educativos sobre as práticas de qualidade educativa do Agrupamento. ----------

--- Foi, para esse efeito, revista a escala – com os conceitos já abordados e apresentados na reunião anterior –, que classifica cada afirmação segundo o nível que melhor descreve o que se passa, a saber: processo educativo, entradas, saídas, atividades do processo, recursos do processo, gestor do processo. ----------

--- Pela natureza do questionário, foi decidido continuar a sua análise na próxima reunião da equipa de autoavaliação. ----------

-----E nada mais havendo a tratar deu-se por terminada a reunião, da qual foi lavrada a presente ata que depois de lida e aprovada vai ser assinada nos termos da lei.----------

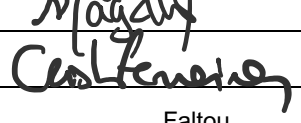
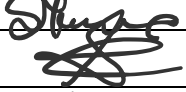
Assinatura:

Coordenadora da Equipa de AA:

## Reunião número três: Equipa de Autoavaliação

## Registo de assiduidade

---- Aos quatro dias do mês de junho de dois mil e dezanove, pelas dezoito horas e quinze minutos sob a presidência de Stella Azevedo, reuniu-se a Equipa de Autoavaliação com a presença dos seguintes elementos: ----------

| | NOMES | RUBRICA |
|---|---|---|
| EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO | Ana Almeida | |
| | Ana Magalhães | |
| | Cristina Ferreira |  |
| | Matilde Alves | Faltou |
| | Rosa Peixoto | |
| | Sandra Marques |  |
| | Sérgio Correia | |
| | Stella Azevedo | |

# ATA de Reunião número três

## Equipa de Autoavaliação

---- Aos quatro dias do mês de junho de dois mil e dezanove, pelas dezoito horas e quinze minutos sob a presidência de Stella Azevedo, reuniu-se a Equipa de Autoavaliação com a seguinte ordem de trabalhos: ----------

Ponto um: Continuação da análise do modelo de Questionário de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas. ----------

--- A presidente da reunião deu início à reunião, dando o trabalho da equipa continuidade à explicitação e à análise do modelo de Questionário de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas, tendo sido discutido o teor e os objetivos de cada questão, enquadrada na respetiva dimensão. ----------

Uma vez terminada a análise, foi decidido aprovar a versão definitiva do questionário na próxima reunião da Equipa de Autoavaliação, a agendar. ----------

--- E nada mais havendo a tratar, foi lida e assinada a ata da reunião. ----------

Assinatura:

Coordenadora EAA

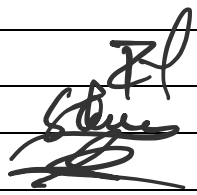
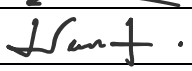


Rua dos Crastos Tel.: 224 760 707/732
4515-383 Medas E-mail: ebsmedas@abeiradouro.net

# Reunião número quatro: Equipa de Autoavaliação

## Registo de assiduidade

---- Aos vinte e dois dias do mês de julho de dois mil e dezanove, pelas dezoito horas e quinze minutos sob a presidência de Stella Azevedo, reuniu-se a Equipa de Autoavaliação com a presença dos seguintes elementos: ----------

| | NOMES | RUBRICA |
|---|---|---|
| EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO | Ana Almeida | |
| | Maria Magalhães | |
| | Cristina Ferreira | Faltou |
| | Matilde Alves | Faltou |
| | Rosa Peixoto |  |
| | Sandra Marques | |
| | Sérgio Correia | |
| | Stella Azevedo |  |

# ATA de Reunião número quatro

## Equipa de Autoavaliação

---- Aos vinte e dois dias do mês de julho de dois mil e dezanove, pelas dezoito horas e quinze minutos sob a presidência de Stella Azevedo, reuniu-se a Equipa de Autoavaliação com a seguinte ordem de trabalhos: ----------

Ponto um: Aprovação da versão final do Questionário de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas. ----------

Ponto dois: Definição das etapas seguintes. ----------

--- Quanto ao ponto um, depois de analisadas o formato definitivo do Questionário, foram feitas as seguintes propostas: (i) criar um campo informativo e contextualizador relativo a cada questão; (ii) introduzir, na medida do possível, termos explicativos do âmbito das questões; (iii) alargar o prazo de receção de sugestões que melhorem ou enriqueçam o conjunto de questões até fim de julho; (iv) a coordenadora da Equipa partilhará com a equipa o questionário em formato *Google form* durante o mês de julho e agosto, de forma a testar-se a legibilidade, adequação e eficácia no preenchimento/ resposta às questões.

--- Quanto ao ponto dois, e tendo em conta as propostas aprovadas no ponto um, ficou decidido que no início do ano letivo de 2019-2020 se definiriam as etapas seguintes. --------

--- E nada mais havendo a tratar, foi lida e assinada a ata da reunião. ----------

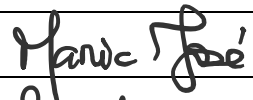
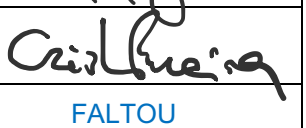
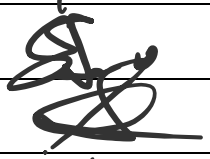
Assinatura:

Coordenadora EAA

# Reunião: Equipa de Autoavaliação

## Registo de assiduidade

Aos três dias do mês de outubro de dois mil e dezanove, pelas dezoito horas e trinta minutos, sob a presidência de Stella Azevedo reuniram os membros da Equipa de Autoavaliação na escola sede do agrupamento e com a presença dos seguintes elementos: ----------

| NOME | RUBRICA |
|---|---|
| Maria Almeida |  |
| Ana Magalhães | |
| Cristina Ferreira |  |
| Matilde Alves | FALTOU |
| Rosa Peixoto | |
| Sandra Marques |  |
| Sérgio Correia | |
| Stella Azevedo | |

# ATA de Reunião
# Equipa de Autoavaliação

-----Aos três dias do mês de outubro de dois mil e dezanove, pelas dezoito horas e trinta minutos, sob a presidência de Stella Azevedo, reuniram os membros da Equipa de Autoavaliação na escola sede do Agrupamento, na sala A3, com a seguinte ordem de trabalhos:----------

-----Ponto 1 - Aprovação das alterações do Questionário de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas;-

-----Ponto 2 - Definição das etapas seguintes. ----------

-----A Coordenadora da Equipa, Stella Azevedo, deu início à reunião com a leitura da ata da última reunião, tendo esta sido aprovada por unamimidade, permitindo a mesma fazer o ponto da situação do trabalho desenvolvido até ao final do ano letivo transato.----------

-----Logo de seguida, informou que, no que concerne ao questionário dos alunos, esse seguirá um modelo já aplicado e testado internacionalmente (*How good ir our school – self-evaluation using quality indicators")* e que o documento possuirá uma linguagem ajustada à faixa etária dos estudantes.----------

-----Dando seguimento à reunião, passou-se para a análise do Questionário de Autoavaliação destinado aos Docentes, Auxiliares e Encarregados de Educação. No sentido de clarificar alguns conceitos, num primeiro momento, a equipa releu o documento e efetuou várias alterações. Serviram de base as sugestões trazidas pelo Sr. Sérgio Correia, que solicitou anteriormente a uma pessoa alheia à escola uma análise do questionário. Depois dos reajustes finais e aprovadas as alterações ao Questionário de Autoavaliação, a Coordenadora agradeceu as sugestões trazidas, salientando que uma observação e análise feitas "*por vários universos é sempre uma mais-valia*."----------

-----Posteriormente, ficou decidido que o preenchimento do inquérito seria efetuado em dois momentos de forma a permitir uma comparação de resultados. Assim, um primeiro para Docentes e Auxiliares da Educação, a iniciar no mês de outubro; um segundo para Encarregados de Educação. Por último informou a Coordenadora que brevemente partilhará o documento final com o Diretor do Agrupamento. -

-----E nada mais havendo a tratar deu-se por terminada a reunião, da qual foi lavrada a presente ata que depois de lida e aprovada vai ser assinada nos termos da lei. ."----------

Assinaturas:

Secretária: _____

Coordenadora: _____



Rua dos Crastos Tel.: 224 760 707/732
4515-383 Medas E-mail: ebsmedas@abeiradouro.net

# Reunião: Equipa de Autoavaliação

## Registo de assiduidade

Aos trinta dias do mês de janeiro de dois mil e vinte, pelas dezoito horas e trinta minutos, sob a presidência de Stella Azevedo reuniram os membros da Equipa de Autoavaliação na escola sede do agrupamento e com a presença dos seguintes elementos: ----------

| NOME | RUBRICA |
|---|---|
| Maria Almeida | PRESENTE |
| Ana Magalhães | PRESENTE |
| Cristina Ferreira | PRESENTE |
| Matilde Alves | PRESENTE |
| Rosa Peixoto | PRESENTE |
| Sandra Marques | PRESENTE |
| Sérgio Correia | PRESENTE |
| Stella Azevedo | PRESENTE |

# ATA de Reunião

## Equipa de Autoavaliação

----- Aos trinta dias do mês de janeiro de dois mil e vinte, pelas dezoito horas e trinta minutos, sob a presidência de Stella Azevedo, reuniram os membros da Equipa de Autoavaliação na escola sede do Agrupamento, na sala A3, com a seguinte ordem de trabalhos: ----------

---- Ponto um: Leitura e aprovação da reunião anterior. ----------

---- Ponto dois: Análise dos resultados das respostas ao questionário dirigido aos docentes e não docentes (Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais) do Agrupamento. ----------

---- Ponto três: Elaboração do questionário para os alunos do Agrupamento. ----------

---- Ponto quatro: Outros assuntos. ----------

----- A presidente deu início à reunião, tendo-se lido e aprovado a ata da reunião anterior. ----------

----- Quanto ao ponto dois, foi feita a análise do registo dos dados obtidos pelo questionário dirigido aos docentes e não docentes (Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais) do Agrupamento, materializada no seguintes quadros, e cujo relatório será anexado ao relatório final. ----------

AUTOAVALIAÇÃO
(MÓDULO DO SISTEMA EDUQ)

*Instrumento de monitorização da garantia de qualidade em processos educativos*

**FASE 1: AVALIAÇÃO DOS SIGNIFICADOS CONSTRUÍDOS (QAA) PELOS ATORES EDUCATIVOS SOBRE AS PRÁTICAS DE QUALIDADE EDUCATIVA DO AGRUPAMENTO**

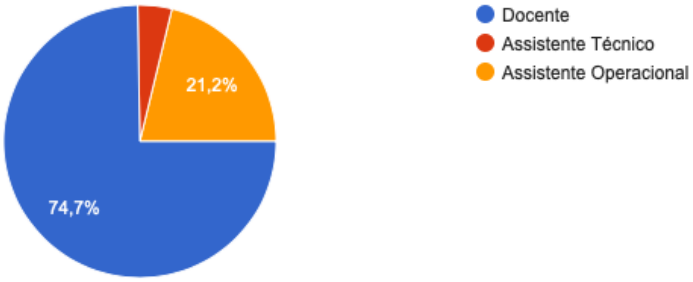
| NÍVEL | ORIENTAÇÃO |
|---|---|
| NÍVEL 1<br>NENHUMA ABORDAGEM FORMAL | NÃO É EVIDENTE NENHUMA ABORDAGEM SISTEMÁTICA<br>os resultados dos processos educativos são pobres ou imprevisíveis. a informação está disponível, mas não é usada para a melhoria do desempenho da escola na concretização da sua missão. |
| NÍVEL 2<br>ABORDAGEM REACTIVA | ABORDAGEM BASEADA NO PROBLEMA<br>A Escola responde às dificuldades ou às exigências dos processos educativos à medida que estas vão aparecendo. A informação existente é apenas revista quando necessário, pelo que a existência de informação adicional sobre os resultados dos processos educativos é limitada no que concorre para a melhoria do desempenho da Escola na concretização da sua missão. |
| NÍVEL 3<br>ABORDAGEM ESTÁVEL | HÁ UM MÉTODO OU UMA ABORDAGEM ESTABELECIDOS<br>As informações gerais e as mais específicas surgem atempadamente e orientam o funcionamento dos processos educativos na sua conformidade aos requisitos. Há uma preocupação com a melhoria do desempenho da Escola na concretização da sua missão, embora ainda sem modelos sistemáticos de encadeamento de processos educativos |
| **NÍVEL** | **ORIENTAÇÃO** |
| NÍVEL 4<br>ABORDAGEM SISTEMÁTICA | HÁ UM ENCADEAMENTO SISTEMÁTICO DE PROCESSOS EDUCATIVOS COM BONS RESULTADOS E TENDÊNCIAS SUSTENTADAS DA MELHORIA<br>As informações são usados eficazmente e o desempenho da Escola na concretização da sua missão melhora continuamente. Os padrões do estado são consistentemente correspondidos, pelo que a melhoria dos processos educativos se reflete na melhoria do desenvolvimento e desempenho do aluno. |
| NÍVEL 5<br>MELHORIA CONTÍNUA SUBSTANCIAL | HÁ UMA GESTÃO DE SISTEMA DE QUALIDADE FORTEMENTE INTEGRADA, COM MELHORIAS INSTITUCIONALIZADAS<br>A Escola é competente no desempenho da concretização da sua missão, bem como os seus alunos são competentes de acordo com critérios da Escola. |

CARREIRA PROFISSIONAL

Questionário Docentes e não Docentes (AO e AT)

SOU:

99 respostas




---- E nada mais havendo a tratar deu-se por terminada a reunião, da qual foi lavrada a presente ata que depois de lida e aprovada vai ser assinada nos termos da lei.----------

Assinatura:

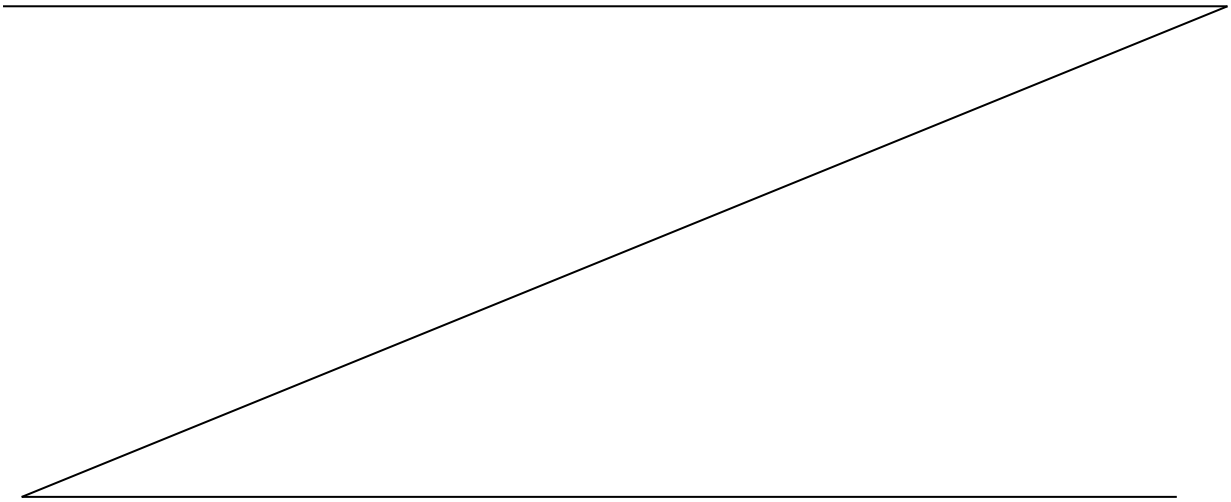
Coordenadora da Equipa de AA:

# Reunião número sete: Equipa de Autoavaliação

## Registo de assiduidade

Aos vinte e três dias do mês de julho de dois mil e vinte, pelas dezoito horas e trinta minutos, sob a presidência de Stella Azevedo reuniram em plataforma ZOOM, os membros da Equipa de Autoavaliação do Agrupamento e com a presença dos seguintes elementos: ----------

| NOME | RUBRICA |
|---|---|
| Maria Almeida | PRESENTE |
| Ana Magalhães | PRESENTE |
| Cristina Ferreira | PRESENTE |
| Matilde Alves | FALTOU |
| Rosa Peixoto | PRESENTE |
| Sandra Marques | FALTOU |
| Sérgio Correia | PRESENTE |
| Stella Azevedo | PRESENTE |



# ATA de Reunião número sete
# Equipa de Autoavaliação

----- Aos vinte e três dias do mês de julho de dois mil e vinte, pelas dezoito horas e trinta minutos, sob a presidência de Stella Azevedo reuniram em plataforma ZOOM, os membros da Equipa de Autoavaliação do Agrupamento com a seguinte ordem de trabalhos:----------

-----Ponto um: Análise dos resultados das respostas aos questionários dirigidos aos docentes e não docentes (AT e AO), aos E.E./Pais e aos Alunos do Agrupamento. ----------

-----Ponto dois: Balanço crítico do trabalho atribuído ao mandato da Equipa de Autoavaliação. ----------

-----Ponto três: Outros assuntos.----------

----- Quanto ao ponto um, a Equipa fez uma análise dos resultados das respostas aos questionários dirigidos aos docentes e não docentes (AT e AO), aos E.E./Pais e aos Alunos do Agrupamento. A Equipa de Autoavaliação executou os seguintes instrumentos de recolha de dados e de procedimentos: ---------- (i) identificação dos procedimentos necessários a implementação de processos que conduzam à melhoria contínua do funcionamento e gestão da organização: (ii) articulação e interação de processos educativos; (iii) assegurar a disponibilidade da informação necessária para a interpretação dos processos compreendendo a sua transformação e/ou adaptação dos procedimentos visando a futura monitoração dos processos educativos identificados; (iv) execução de reuniões, procedimentos e ações (reuniões e sessões de esclarecimento junto de docentes e não docentes e EE/pais) necessárias para conseguir a obtenção de dados/informações nos domínios considerados relevantes para os processos educativos do Agrupamento. Da recolha dos dados (respostas aos inquéritos) obteve-se a evidência de que um sistema de gestão e liderança coerente de qualidade e de melhoria contínua, fortalece e torna robustas as estruturas intermédias da organização, afetando positivamente as suas áreas de responsabilidade, de procedimentos e de recursos no ajuste e na execução das políticas de qualidade ao nível dos processos educativos (avaliação qualitativa) e dos resultados (avaliação quantitativa). A implementação de um processo de autoavaliação no Agrupamento não se esgota na obtenção de resultados. Ela deve ser planeada como mudança ecológica do Agrupamento na sua complexidade e globalidade organizacionais É da análise e discussão que se geraram em torno deles que surgiram os critérios e domínios incidentes de melhoria, os quais decorreram do conhecimento da organização. Neste contexto, os diversos atores (*stakeholders*) ou intervenientes no processo assumiram especial relevância, pelo que a comunicação entre a equipa de trabalho e os diversos atores educativos favoreceram a criação de um clima propício à colaboração. Daí a dinâmica implementada pela equipa na implementação de estratégias de sensibilização e de esclarecimento dos vários *stakeholders* para a interpretação das afirmações

constitutivas dos diferentes questionários, a saber, a marcação de tempos não letivos para atendimento individual ou em pequeno grupo, destacando-se a reunião do Conselho Geral, a reunião geral de professores, a reunião com a Associação de Pais, a reunião com os Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais, e as reuniões com pequenos grupos de docentes e não docentes (AT, AO). Neste âmbito identificaram-se pontos fortes e fracos, potencialidades e constrangimentos do processo: como pontos *fortes* foram a natureza e as finalidades das afirmações do questionário para docentes e não docentes (AO e AT). O questionário visou a obtenção de informação sistemática sobre o atual modo de funcionamento do Agrupamento no que respeita aos seus processos educativos. Tendo em conta o número de docentes e não docentes (AO e AT), os casos dos docentes contratados com pouco tempo profissional no Agrupamento, e outra situação igualmente residual, pode-se considerar o número de respostas um caso de sucesso, no quadro de uma *pilotagem negociada* (Perrenoud, 2000) e de regulação, a que se daria prosseguimento em várias fases, não fora o *constrangimento* da Pandemia COVID-19. Por outro lado, também se pode considerar o número de respostas ao inquérito pelos alunos, um caso de sucesso, não só pela novidade da modalidade de inquérito como por ter sido respondido em pleno confinamento e isolamento social. O contributo da representante dos alunos foi importante, no afinamento e adequação das perguntas ao público-alvo, tendo em conta os objetivos do projeto de Autoavaliação institucional.----------

Como ponto *fraco*, a fraca participação dos EE/Pais no inquérito. Aqui, salienta-se a especial relevância e constrangimento da publicação da *Lei de Proteção de Dados* na recolha dos seus endereços eletrónicos. Pode-se afirmar que a Lei contribuiu para a edificação de uma muralha protetora, a qual ilusoriamente defende os interesses dos EE/Pais junto de qualquer organização educativa. ----------

O ponto *potencializador* de melhoria na comunicação e participação dos EE/Pais no futuro do Agrupamento, advém precisamente do ponto fraco, anteriormente identificado. Aqui, a futura equipa de Autoavaliação terá um importante papel a desempenhar. Um sistema de gestão de processos educativos assentes na qualidade assegurar-se-á os atores e *stakeholders* implicados tenham uma gestão adequada e apropriada na consecução dos seus objetivos e metas. ----------

----- Quanto ao ponto dois, fez-se um balanço crítico positivo do trabalho atribuído ao mandato da Equipa de Autoavaliação, tendo em conta que os questionários destinados aos três públicos-alvo foram pensados e concebidos de raiz, tendo como horizonte os contextos escolar, organizacional, profissional e socioeconómico do Agrupamento. Os níveis que nos inquéritos se atribuiu a cada afirmação pretendeu facilitar a tarefa de os *stakeholders* estabelecerem uma linha de base para a identificação de necessidades, para definir prioridades e para a melhoria dos processos educativos do Agrupamento. Pretendeu ser igualmente útil na identificação *a posteriori* de estratégias apropriadas para o Agrupamento. Assim, distinguiram-se os seguintes indicadores: (i) contexto da organização; (ii) liderança e planificação; (iii) planificação das ações baseadas nas necessidades da comunidade educativa; (iv) apoio a processos globais de aprendizagem e de gestão dos *curricula*; (v) operacionalização do serviço educativo assente

na evidência da melhoria substancial e contínua do desempenho do agrupamento; (vi) processos, prestação de contas e competências de liderança; (vii) avaliação de desempenho e melhoria dos processos educativos e da satisfação da comunidade educativa; (viii) processos de *follow-up* com vista a fornecerem informação aos membros da comunidade educativa; (ix) objetivos e metas do funcionamento global do agrupamento que se relacionam com as necessidades estipuladas nas prioridades do PEA e da comunidade educativa. ----------

----- Por último, os membros da Equipa de Autoavaliação mencionaram que é de louvar o trabalho desenvolvido pela Coordenadora da Equipa de Autoavaliação, Stella Azevedo, salientando a sua perseverança, dedicação e empenho ao longo de todo o processo, apesar dos constrangimentos surgidos com a quarentena decretada pelo Governo, devida à pandemia COVID-19. A Coordenadora, Stella Azevedo, agradeceu o reconhecimento por parte da Equipa de Autoavaliação do Agrupamento, realçando o enorme contributo que os membros da Equipa tiveram para o desenvolvimento e implementação de todo o trabalho, salientando a dialogicidade e a reflexão crítica solidária prestadas por todos membros da Equipa, condição necessária para a concretização dos objetivos propostos, apesar dos constrangimentos já referidos. “Um bem haja a todos!, e o desejo de sucesso a quem para o próximo mandato acreditar na Autoavaliação institucional com incidência em processos educativos”, rematou. ----------E nada mais havendo a tratar deu-se por terminada a reunião, da qual foi lavrada a presente ata que depois de lida e aprovada vai ser assinada nos termos da lei. .”----------

Assinatura:

Coordenadora da Equipa de AA:

Rua dos Crastos Tel.: 224 760 707/732
4515-383 Medas E-mail: ebsmedas@abeiradouro.net

# CONVOCATÓRIA N.º 7

No quadro da pandemia COVID-19, convoca-se os membros da Equipa de Autoavaliação para uma reunião a realizar por ZOOM no dia vinte e três de julho, pelas dezoito horas e trinta minutos, com a seguinte ordem de trabalhos:

Ponto um: Análise dos resultados das respostas aos questionários dirigidos aos docentes e não docentes (Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais), aos E.E./Pais e aos Alunos do Agrupamento.
Ponto dois: Balanço crítico do trabalho atribuído ao mandato da Equipa de Autoavaliação .
Ponto três: Outros assuntos.

A Coordenadora da Equipa de Autoavaliação

Stella Azevedo