

Lidia Margarida dos Santos Rocha Barbosa Vicente

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO O CASO DA ESCOLA CÓNEGO JACINTO PEREGRINO DA COSTA

Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Formação e Administração Educacional, especialização em Organização e Gestão da Formação, apresentado à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, sob a orientação da Professora Doutora Margarida Isabel Mano Tavares Simões Lopes Marques Almeida e Dr. Rodrigo Teixeira Lourenço.

Julho, 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



**UNIVERSIDADE DE COIMBRA
FACULDADE DE PSICOLOGIA E CIÊNCIAS DE EDUCAÇÃO**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO
O CASO DA ESCOLA CÓNEGO JACINTO PEREGRINO DA COSTA**

Lídia Margarida dos Santos Rocha Barbosa Vicente

Julho de 2015

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos, Ândrea,
Leandra e Rui José

Ao meu marido, José Rui

AGRADECIMENTOS

Dedico este espaço a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente à realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, meu guia, autor e consumidor da minha fé.

Agradeço também, aos Orientadores Professora Doutora Margarida Mano e Dr. Rodrigo Lourenço pelo olhar crítico sobre o trabalho, disponibilidade e confiança depositada.

Ao Professor Doutor António Gomes Ferreira, pela abertura sempre.

À minha família pela energia positiva que me transmitem.

À Direção da Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa e Comunidade Educativa de uma forma geral, pela abertura e envolvimento total no acolhimento do projeto.

Os meus sinceros agradecimentos por todo o apoio e colaboração.

RESUMO

A avaliação das escolas em Cabo Verde é um desafio, apesar dos avanços na Educação. Os esforços para o seu alcance são visíveis nas políticas educativas adotadas, através de leis que atribuem maiores competências às instâncias responsáveis pelas escolas.

Compreende-se que, a autoavaliação das escolas seja um meio para alcançar a melhoria das escolas e a qualidade desejada no sistema educativo. O desafio traduz-se no desenvolvimento de capacidades das escolas para o efeito. Isto requer, o envolvimento de todas as partes interessadas para responder às demandas que se impõem e garantir a melhoria contínua das escolas e qualidade do serviço educativo prestado.

No desenvolvimento do estágio, como forma de contribuir para a organização de processos de autoavaliação nas escolas, buscamos apoio em estudiosos da matéria, quais sejam, entre outros, Azevedo (2007), Alaiz et al., (2003), Diaz (2003) MacBeath et al., (2005) e CAF-Educação (2013) para desenvolver as competências técnicas necessárias para atingir a meta proposta.

O objetivo proposto para o estágio foi “- promover e apoiar o processo de autoavaliação numa Escola, tendo sido escolhida para o efeito a Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa-”. Em termos de planeamento, baseamo-nos em modelos, como Common Assessment Framework (CAF, 2013), Modelo Interativo de Planificação de Programas (Caffarella, 2002) denominado MIPP, entre outras opções para apoiar a escola a desenvolver o seu processo de autoavaliação.

A realização de objetivos fulcrais, como o planeamento das ações; fomentar a socialização da equipa de autoavaliação da escola; apoiar a organização da equipa de autoavaliação da escola; organizar a formação de preparação técnica da equipa de autoavaliação e acompanhar e apoiar a concretização do processo autoavaliação da escola permite-nos concluir que o projeto teve um impacto positivo na escola. Todavia, considerando outras ações relevantes como acompanhar e apoiar a elaboração do relatório e o plano de melhorias, que não foram concretizadas, entendemos ser pertinente continuar com o apoio junto da escola para garantir a continuidade do processo.

Palavras-chave: Avaliação, autoavaliação, melhoria, qualidade

ABSTRACT

The evaluation of schools in Cape Verde is a challenge, despite advances in education. Efforts to their scope are visible in education policies adopted by laws that assign greater responsibilities to bodies responsible for schools. It is understood that the self-evaluation of schools is a means to achieve a better schools and the desired quality in the education system. The challenge is reflected in the capacity building of schools for this purpose. This requires the involvement of all stakeholders to respond to the demands that are imposed and ensure continuous improvement of schools and quality of educational services provided.

In the stage of development, as a contribution to the organization of self-evaluation processes in schools , seek support scholars of the subject , namely , among others, Azevedo (2007), Alaiz et al., (2003), Diaz (2003) MacBeath et al., (2005) and CAF- Education (2013) to develop the technical skills needed to achieve the proposed goal.

The proposed objective was to stage “- to promote and support the process of self-evaluation in School, having been chosen for this purpose the High School Canon Jacinto Pilgrim Costa- “. In terms of planning, we have relied on models such as the Common Assessment Framework (CAF, 2013); Interactive Model Programs planning (Caffarella, 2002) called MIPP, among other options to support the school to develop their self-assessment process.

The realization of key objectives, such as the planning of actions; foster the socialization of school self-evaluation team; support the organization of school self-evaluation team; organize the technical preparation of formation of self-assessment team and monitor and support the implementation of school self-evaluation process allows us to conclude that the project had a positive impact on the school. However, considering other relevant actions such as monitoring and supporting the preparation of the report and the improvement plan, which have not been realized, we believe it is appropriate to continue to support school together to ensure continuity of the process.

Keywords: Assessment, Self-assessment, evaluation, Improvement, quality

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE GERAL	v
ÍNDICE DE TABELAS	viii
SIGLAS/ACRÓNIMOS	ix
Capítulo 1: ENQUADRAMENTO TEMÁTICO	15
1.1 Qualidade e Autoavaliação nas escolas	15
1.2 Avaliação das Instituições Educativas em Cabo Verde	22
1.2.1 <i>Quadro legal existente</i>	22
1.2.2 <i>O Projeto EZA 2035-EBIS</i>	25
1.2.3 <i>A Avaliação das Instituições Educativas realizada pela IGEFES</i>	27
Capítulo 2: OBJETIVOS E ÂMBITO	36
2.1 Objetivos	36
2.2 Interesse e Relevância do Estágio	36
2.3 Contexto da Intervenção	37
2.4 Escolha Da ESCJPC	39
2.5 Processo Metodológico Adoptado	44
Capítulo 3: ANÁLISE DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	48

3.1 Experiência Inicial.....	48
3.1.1 Atividades desenvolvidas na ESAD.....	49
3.1.2 Socialização do projeto na ESAD.....	50
3.1.3 Constituição da Equipe de Autoavaliação na ESAD.....	51
3.1.4 Entrevistas Realizadas	53
3.2 O Processo de Auto-avaliação na ESCJPC	56
3.2.1 Socialização do projeto de autoavaliação na ESCJPC	57
3.2.2 Constituição da equipa de autoavaliadores na ESCJPC.....	60
3.2.3 Formação da equipa de autoavaliação em matéria da CAF-Educação (2013).....	62
3.2.4 Apoio às ações Desenvolvidas Pela Equipa De Autoavaliação	71
3.3 Resultados e Contribuições do Projeto para a Escola	73
Capítulo 4: CONCLUSÃO	76
BIBLIOGRAFIA REFERÊNCIADA	82
APÊNDICES	92
Apêndice A.....	94
Apêndice B.....	98
Apêndice C	108
Apêndice D.....	120
Apêndice E	126
Apêndice F	132
Apêndice G.....	136
Apêndice H.....	140
Apêndice I.....	154
Apêndice J.....	158
Apêndice K.....	162

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Critérios do Modelo CAF-Educação (2013).....	20
Figura 2 Factores de qualidade e do desempenho organizacional e da educação	28
Figura 3 Domínios da Avaliação Externa das Escolas	31
Figura 4 Elementos da mesa no âmbito da palestra sobre a autoavaliação realizada	59
Figura 5 Elementos da equipa de autoavaliação da ESCJPC- formação em CAF.....	61
Figura 6 Modelo Interativo de Planificação de Programas	64

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Pessoal Não Docente da ESCJPC	42
Tabela 2 Distribuição dos Alunos Por Ano de Escolaridade	43

SIGLAS/ACRÓNIMOS

BAD	Banco Mundial de Desenvolvimento
CAF	Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação)
CCS-SIDA	Comité de Coordenação de Combate ao Sida
DGAP	Direção Geral de Administração Pública
DNE	Direção/Diretora Nacional da Educação
EAA	Equipa de Autoavaliação/Autoavaliadores
EBIS	Ensino Básico Integrado de Santiago
EIO	Espaço de Informação e Orientação
ENP	Equipa Nacional de Projeto
ESAD	Escola Secundária Abílio Duarte
ESCJPC-	Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa
GTZ	Cooperação Técnica Alemã
IGEFES	Inspeção/Inspetora Geral de Educação, Formação e Ensino Superior
IUE	Instituto Universitário de Educação
MED	Ministério da Educação e Desporto
MESCI	Ministério de Ensino Superior e Ciência
MIPP	Modelo Interativo de Planificação de Programas
NAIAT	Núcleo de Avaliação Institucional e de Apoio Técnico
NIAF	Núcleo da Inspeção Administrativa e Financeira
PTA	Plano de Transferência das Aprendizagens
UNIDO	Organização das Nações Unidas para o desenvolvimento Industrial
PDCA	Plan- Do- Check- Act (Planear-Executar-Rever-Ajustar)

INTRODUÇÃO

A necessidade de introduzir práticas e mecanismos de avaliação da qualidade dos serviços de prestação pública de uma forma geral tem sido uma preocupação e exigência em Cabo Verde. Independentemente dos esforços que se façam em qualquer serviço público é necessário proceder à avaliação dos mesmos no sentido de averiguar se o que é oferecido ao cidadão corresponde às suas necessidades e se ajusta às normas e competências internas dos serviços.

Essas ideias são também aplicáveis no sector da educação, enquanto serviço público, mais concretamente nas escolas, espaços de prestação de serviços educativos.

O sistema educativo Cabo Verdiano, apesar de ter evoluído nos últimos anos, possui insuficiências e enfrenta dificuldades e constrangimentos, que mediante as políticas educativa que tem sido adotadas, através das várias governações, procura-se colmatá-las.

Um exemplo dessas políticas está patente no programa do Governo para a VIII Legislatura em que o governo assumiu esforçar para transformar Cabo Verde numa:

“ (...) sociedade do conhecimento, onde a aprendizagem e o desenvolvimento das habilidades são enaltecidos. Criaremos programas de desenvolvimento de habilidades para melhorar as competências das populações e para criar uma força laboral conhecedora, competente e capaz de competir com os melhores no mundo nas áreas por nós seleccionadas. Mas não poderemos fazer isso se não introduzirmos melhorias no sistema de ensino” (Programa de Governo para a VIII Legislatura -2011-2016, p. 39).

Também, a nível da Administração Pública, com a política desse setor (Lei nº 39/VI/2004) anunciada pelos governantes e, em certa medida posta em prática, tem-se adotado algumas medidas no sentido de modernizar a prestação dos serviços. Por exemplo, para além de outros, introduziu-se no País a ferramenta CAF- Estrutura Comum da Avaliação (2013) no ano de 2013 (TCV-Cabo Verde (2013), como modelo de avaliação das instituições do Estado, para fornecer um melhor serviço público à sociedade.

O projeto também deverá estender, numa primeira fase a cerca de 50 escolas, isto segundo afirmações do Secretário de Estado da Administração Pública no último encontro realizado sobre a CAF, em Outubro de 2014, em que estivemos presente.

Por parte do Organismo que tutela a Educação em Cabo Verde a atenção para a avaliação dos estabelecimentos de ensino tem sido visível, através dos vários programas de apoio ao desenvolvimento das escolas, seja por via de pesquisas dos fatores de sucesso, seja por via da intervenção direta nas escolas, através dos serviços de orientação educativa, seja através da intervenção do Órgão Inspetivo do Sistema Educativo. Para intensificar este facto, foi reforçada na recente Orgânica do Ministério de Educação a intervenção da IGEFES (Inspeção Geral de Educação, Formação e Ensino Superior) relativamente a esta matéria, atribuindo-lhe as competências de fomentar processos de autoavaliação nas escolas, para além das que já possuía relativamente à avaliação desses estabelecimentos.

A ideia de levar a experiência de promover e apoiar o processo de autoavaliação numa escola de Cabo Verde surgiu durante o curso de Mestrado em Gestão de Formação e Administração Educacional, ministrada pela Universidade de Coimbra.

Ao decidir sobre esta temática no final do ano letivo 2012-13, paralelamente, acontecia a introdução do modelo CAF, a nível da Administração Pública Cabo-Verdiana para avaliar os Serviços Públicos. Este aspeto motivou ainda mais a temática no âmbito do desenvolvimento do projecto, na perspectiva do modelo enquanto instrumento fomentador de processos de autoavaliação.

Assim, este instrumento no contexto do estágio curricular foi pensada, desde o primeiro momento, como uma referência possível, de entre várias, para fomentar iniciativas de autoavaliação numa eventual escola, consciente de se constituir algo novo para o contexto do estudo e, por isso, suscetível de trazer alguns constrangimentos.

No concernente a práticas efetivas de autoavaliação dos estabelecimentos de ensino, não obstante esforços, iniciativas e medidas de políticas educativas para o efeito, até o momento da apresentação do projeto à instituição acolhedora do estágio não existia práticas formalizadas de processos de autoavaliação nas escolas, com procedimentos devidamente organizados, o que entendemos que o projeto poderia se apresentar como promotora na introdução dessa prática.

Outrossim, considerando a CAF um instrumento de mais valia e, que em alguns países da Europa, particularmente Portugal, que tem uma cultura educativa próxima a de Cabo Verde, a tem aplicado com algum grau de sucesso propusemos uma intervenção numa das escolas secundárias do País utilizando este instrumento.

A proposta foi de promover e apoiar o processo de autoavaliação numa escola, com recurso a esta ferramenta, isto numa perspectiva de contribuir para a introdução dessa prática visando a prestação de um melhor serviço educativo, transparência na prestação de

conta, maior envolvimento e participação da comunidade educativa nos assuntos da escola e por conseguinte melhoria da escola.

Ciente das várias reações que poderia desencadear-se no seio da comunidade educativa por se tratar de algo novo na escola, tivemos o cuidado de organizar um processo onde todos seriam direta ou indiretamente esclarecidos e envolvidos para que nenhuma dúvida pairasse, cientes de que o processo de avaliação numa instituição seja qual for a sua dimensão, traz consigo sempre alguma ansiedade tanto por parte dos avaliados, como dos avaliadores que se exprime em *“opiniões críticas, seja sobre os procedimentos, os instrumentos, os julgamentos, os resultados ou as consequências da avaliação, seja sobre as competências e intenções dos avaliadores (...). Isso contribui, de certa forma para fragilizar a eficiência do processo e do funcionamento organizacional”* (Caetano,2008, p.7).

No contexto educativo, apesar dessa carga de ansiedade provocada pela avaliação, não deve constituir impedimento para levar adiante tal intento sabendo que, a avaliação das instituições educativas tem como fim último contribuir para a melhoria contínua podendo como refere Clímaco (2005), ser uma estratégia de regulação e controlo que contribua para a qualidade do sistema.

Da teoria para a prática constatamos durante o estágio a veracidade de tal afirmação, uma vez que ficou evidente (apesar da abertura inicial demonstrada pelo corpo diretivo da escola e pela comunidade educativa onde tivemos a primeira iniciativa) alguma interrogação ou inquietação em certos aspetos e momentos do estágio. No que diz respeito à avaliação das instituições, enquanto instrumento de gestão e como tal *“está inteiramente associada ao contexto em que é aplicada e aos propósitos que se pretendem concretizar”* (Caetano, 2008, p.14), por que visa motivar e orientar os colaboradores para os objetivos da organização, pelo que deve ser analisada de forma transversal tendo em consideração os recursos disponíveis, os contextos de mudança dado que, estes serão determinantes no bom ou mau desempenho da organização. Aliás a avaliação *“permite manter um controlo sobre a evolução da atividade, constituindo um instrumento fundamental de desenvolvimento da relação entre a organização e os seus trabalhadores, através do momento de autoreflexão e discussão crítica de resultados que proporciona entre supervisores e subordinados”* (Lisboa et al., 2011, p.303).

Uma organização para se conhecer, deve constituir prática rotineira a sua avaliação, o que pode ser vantajoso em termos de estratégia de melhoria, sendo necessário para isso determinar mecanismos e formas adequadas de avaliar-se.

A existência atualmente de instrumentos diversos a nível internacional permite que a autoavaliação seja organizada e orientada com algum grau de eficácia e, mediante ela se chegar a resultados que servirão de orientações na tomada de decisões desencadeadoras de melhoria por parte das escolas. A ideia que propomos debater é que, independentemente de haver orientações legais para efetivar o processo de autoavaliação querendo, as escolas podem organizar-se e autoavaliar-se como uma forma de orientar nos seus processos e nas suas decisões.

Foi essa justificação que encontramos para contribuir na orientação da escola no desenvolvimento da sua relação com os seus efetivos, através dos momentos de autoreflexão e discussão crítica dos seus resultados, que o projeto foi proposto à escola no sentido de acolher a iniciativa de experimentar e iniciar um processo de autoavaliação.

Para isso, após uma experiência inicial inacaba numa escola (Escola Secundária Abílio Duarte), passamos por um período de reflexão e identificação que culminou na escolha de uma outra, desta vez a Escola Secundária Cônego Jacinto Peregrino da Costa para iniciar o projeto.

Para melhor compreensão do desenvolvimento dos acontecimentos passaremos a discorrer sobre as etapas planeadas e conseguidas que se organizam através da estrutura do presente relatório.

Primeiramente, apresentamos uma introdução onde abordamos a pertinência da temática autoavaliação, seguida de quatro capítulos, sendo três de desenvolvimento e um onde apresentamos a conclusão. Concluimos o relatório com a apresentação de alguns materiais de suporte construídos ao longo do desenvolvimento da ação, apresentados no item apêndices e por fim as referências consultadas.

Mas, para melhor compreensão do trabalho desenvolvido durante o estágio, apresentamos, sumariamente, os itens que o compõem:

Introdução- como a própria expressão indica introduz a temática autoavaliação, sua importância, utilidade e procedimentos na organização dos processos, assim como a contribuição que pode dar na melhoria e qualidade das escolas. Ressalta, ainda alguns constrangimentos que podem dificultar a avaliação das escolas, percorrendo alguns dos autores que debatem a temática da autoavaliação e da qualidade, quais sejam Azevedo (2007), Alaiz et., al (2003), Caetano (2008), Clímaco (2005) e Lisboa et al., (2011), entre

outros. Apresenta ainda, de forma breve as ações que tem sido adotadas pelos serviços educativos em Cabo Verde, como medida de política para salvaguardar a qualidade dos serviços educativos disponibilizados pelas escolas e introduz a CAF-Educação (2013), enquanto uma opção para apoiar na organização e realização do processo na escola onde foi concretizado o projeto de estágio;

Capítulo I - procedemos a uma breve revisão da base teórica sobre os conceitos de autoavaliação e qualidade. Fazemos, também uma passagem à realidade avaliativa das instituições em Cabo Verde, apresentando para além do retrato legal sobre a matéria, também algumas iniciativas desenvolvidas por servidos educativos no País, quais sejam o projeto EBIS (Ensino Básico Integrado de Santiago), o projeto da avaliação integrada das escolas e o projeto da avaliação institucional (esta em decurso), estes últimos da IGEFES;

Capítulo II - Neste capítulo explanamos os objetivos geral e específicos para a realização do projeto de intervenção, assim como o interesse e relevância do estágio. Apresentamos também os contornos da escolha da escola para a execução do projeto, assim como o processo metodológico adotado.

Capítulo III - Dedicamos à explicação de todo o percurso feito durante o estágio, enfatizando a planificação e realização do processo de autoavaliação na escola, salientado a experiência inicial numa outra e o início do processo na escola Cónego Jacinto Peregrino da Costa. Também, fazemos menção aos resultados e contribuições que o projeto de estágio trouxe para o nosso campo profissional e para a escola.

O Capítulo final - Capítulo IV- retrata a conclusão de todo o trabalho desenvolvido.

O relatório termina com o resumo de alguns documentos produzidos durante o estágio, que de certa forma, constituem suporte do que o relatório exprime e que serviram de base para a organização do processo de implementação da autoavaliação na escola. No final do relatório encontramos as referências consultadas e outras consultas consideradas úteis durante o desenrolar do trabalho.

1.1 Qualidade e Autoavaliação nas escolas

Os conceitos de autoavaliação e qualidade, na nossa perspectiva, estão associados. O primeiro é subjetivo por se implicar percepções de cada indivíduo e de fatores diversos. A autoavaliação é uma forma de introspeção. Mas para um melhor entendimento dos dois termos, buscamos a visão de autores que debatem a temática, procurando associá-los no contexto das escolas.

Para muitos autores não existe uma concordância no que diz respeito ao que constitui a qualidade. Todavia, analisando brevemente o conceito de qualidade notamos que o mesmo é um atributo que a maioria das organizações quer cultivar (Dias & Melão, 2009).

Para Sá (2011) o conceito de qualidade resume na melhoria e inovação. A autora afirma, que este é um conceito complexo e necessariamente multidimensional, que está associada ao conceito de valor, conformidade com os requisitos e adequação ao uso, respetivamente.

Ligar o conceito de qualidade ao campo da educação, traz alguma dificuldade em delimitá-lo, pois *“trata-se de um termo que inclui várias dimensões ou enfoques e é analisado a partir de âmbitos disciplinares muito diversos, tais como a sociologia, a pedagogia, a psicologia e a economia”* (Díaz, 2003, p.7). A este nível, o termo qualidade aplica-se ao conceito de eficácia e alcance dos resultados com enfoque em resultados da aprendizagem efetiva alcançados, na relevância do que se aprende no sistema e na adequação dos contextos para realizar a aprendizagem, na qualidade da formação docente e nas estratégias didáticas adequadas (idem).

No contexto escolar, enquanto organizações educativas, as escolas devem pautar pelos princípios subjacentes à qualidade, oferecendo aquilo que todos esperam delas.

Com relação a este aspeto este desiderato surge pela *“necessidade de satisfazer as expectativas crescentes dos alunos, pais, encarregados de educação e cidadãos em geral que encontram na globalização e na sociedade de informação desafios crescentes”*, mas também enquanto organização *“conhecer-se a si próprias, identificando os seus pontos fortes e fracos, de modo a poderem implementar processos de melhoria contínua com vista à excelência”* (Dias & Melão, 2009, p.193).

Na nossa perspectiva as organizações deve adotar os Princípios da Gestão pela Qualidade Total, porquanto estes ajudam-nas a construir um sistema estruturado que permite identificarem, coordenar e documentar as atividades-chave no domínio da qualidade (Lisboa et al., 2011). Para além disso, de uma forma geral, orientam as organizações (e as escolas enquanto tal) no caminho para a excelência, através de uma liderança dinâmica focalizada na definição clara dos objetivos que a organização propõe alcançar, no planeamento das estratégias em função dos meios disponíveis, monitorizados com indicadores específicos e relevantes no sentido de corrigir eventuais falhas (CAF-Educação, 2013).

Os Princípios da Gestão pela Qualidade Total convida as escolas, enquanto organizações, a avaliarem o seu desempenho, a transmitirem uma imagem de confiança, credibilidade e responsabilidade perante os seus stakeholders. Isto pode ser desencadeado, por exemplo, através de um processo de autoavaliação onde o objetivo será analisar as condições atuais da escola perante determinada demanda.

A autoavaliação na escola é um processo de desenvolvimento desta, pois visa melhorar a escola permanentemente. Define-se como um processo, interno da escola, centrado nos atores educativos e na contribuição que estes podem dar, para o planeamento e melhoria aos níveis da sala de aula, da escola e da comunidade. Tem duas funções:-1) estimular o diálogo sobre os objetivos, prioridades e critérios de qualidade; -2) alcançar os objetivos através do uso de instrumentos apropriados e de fácil acesso (MacBeath et al., 2005).

A autoavaliação é “*concebida e conduzida pelo estabelecimento de ensino para seu próprio uso*” (Meuret, 2002, p.39), assente num trabalho onde todos colaboram, refletem, autoquestionam e responsabilizam-se, sendo impulsionado pelo núcleo docente que deve ter a visão comum de que é preferível a ação à reacção (Simões, 2010).

Também, a autoavaliação caracteriza-se por:

“um processo de melhoria da escola, conduzido através quer da construção de referenciais, quer da procura de provas (factos comprovativos, evidências) para a formulação de juízos de valor, um exercício colectivo, assente no diálogo e no confronto de perspectivas sobre o sentido da escola e da educação, um processo de desenvolvimento profissional, um ato de responsabilidade social, ou seja, um exercício de civismo (...)” (Alaiz et al., 2003 p.21).

Ainda, a esse respeito, a autoavaliação “*é um processo dialógico, um encontro de corações e de mentes, o forjar de novos caminhos de ver e de fazer, vital e contínuo, pois está no centro da vida educacional da escola. É a essência da comunidade aprendente, da escola inteligente, da escola que aprende*” (McBeath, 2004, citado por Azevedo, 2007, p.90).

A implementação da autoavaliação deve acontecer num quadro de “*processos sistemáticos e regulares de apresentação e discussão dos resultados e de propostas de atuação*” (Azevedo, 2007, p.80) colectivo, com algum nível de formalização, organização e intencionalidade (idem, p.78), partindo-se da iniciativa das escolas e que se entende dever ser “*natural*” (Azevedo, 2005). Por isso deve reger por alguns princípios.

A este propósito Alves & Correia (2006) apontam princípios tais como:

- focalização numa determinada parcela da escola que interessa ser avaliada, sem descuidar a visão global da mesma;
- questionamento do valor do serviço educativo, programas e a escola em si;
- dar ênfase ao processo proporcionando informação útil à orientação, regulação e certificação;
- promover a participação efetiva de todos os atores educativos;
- considerar tanto a metodologia qualitativa como a quantitativa, com a recolha dos dados feita de forma rigorosa;
- interessar pelas diferentes opiniões da comunidade educativa;
- ser desenvolvida com a maior objetividade possível, a fim de obter a credibilidade necessária que permita a construção coletiva de sentido.

Com base nestas ideias, cremos que os constrangimentos que podem estar na origem da resistência ou dificuldade apresentadas muitas vezes pelas escolas estão relacionados com os aspetos apontados pelos autores. Ou seja, é comum encontrarmos escolas onde os atores não querem colaborar, não querem ser responsabilizados e, ainda pelo facto de ser um processo com algum grau de complexidade exige, por exemplo, construção de referências, confronto de perspetivas, organização de processos sistematizados e algum grau de regularidade, entre outros.

Um aspeto importante de sublinhar é que, independentemente das decisões hierárquicas, por exemplo publicação de normativos sobre a autoavaliação das escolas, convém que a iniciativa da autoavaliação parta-se da própria escola, isto é sem pressão

externa, pois, é indiscutível a sua responsabilidade perante a comunidade educativa (pais, alunos, docentes, não docentes etc.) e, a todos aqueles que contribuem para a sustentabilidade do ensino público, por que numa lógica de descentralização, de autonomia e de pressão social, as escolas tornam mais responsáveis, sendo certo que consciencializarão que a autoavaliação traga-lhes benefícios, como melhoria do seu desempenho, reconhecimento perante o público e canalização de apoios, mas também traduz-se numa forma de gerir a pressão da avaliação externa (Alaiz et al., 2003).

Face ao exposto, entendemos que a autoavaliação não deve ser imposta, mas sim partir-se da própria comunidade escolar, fazer parte dos processos habituais, vista como uma forma natural de evoluir, de melhorar e de atingir a qualidade desejada, mas baseada em processos sistematizados e em diálogos construídos sobre objetivos traçados sem perder de foco (MacBeath et al., 2005 citado por Mourão, 2009), que o objetivo primordial da autoavaliação de uma escola é o seu desenvolvimento, sendo sua função estimular o diálogo sobre os objetivos, prioridades e critérios de qualidade da escola, estabelecendo instrumentos apropriados e de fácil acesso para atingir as metas propostas.

Estrutura Comum De Avaliação-CAF-Educação (2013)

Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é uma ferramenta de Gestão da Qualidade Total inspirada no **Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade - European Foundation for Quality Management- EFQM** (Associação Portuguesa para a Qualidade, 2011). Resultou da cooperação entre os Ministros da União Europeia responsáveis pela Administração Pública para ajudar as organizações do setor público dos países europeus a utilizar técnicas de gestão da Qualidade adequadas à autoavaliação das organizações públicas.

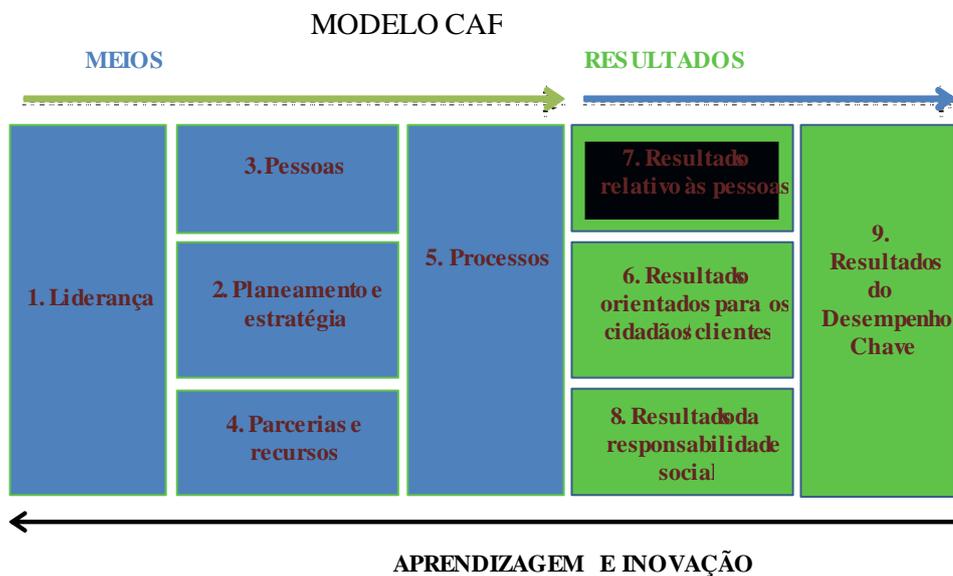
As suas premissas estão assentes em resultados excelentes ao nível do desempenho por parte das organizações e seus colaboradores quando têm lideranças que as conduzem eficientemente promovendo a análise do desempenho da organização, de forma holística, assegurando que todas as práticas de gestão sejam coerentes e melhorado de forma contínua suportando assim, a execução da estratégia delineada para a organização (CAF, 2006)

Dado que baseia-se no modelo EFQM tem como elementos básicos os nove (09) critérios, vinte e oito (28) subcritérios e o sistema de pontuação do mesmo.

Os nove (09) critérios abarcam os meios próprios de uma organização e o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, sociedade e desempenho-chave, esses avaliados através de medidas de perceção e indicadores internos.

Tem a vantagem de avaliar o desempenho da organização e identificar pontos fortes e áreas de melhoria; integrar e alinhar os processos, procedimentos e ferramentas existentes, eliminando as duplicações; introduzir uma cultura de melhoria contínua; facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria e identificar quais as ações que, na realidade estão a ter um impacto positivo nos resultados e que áreas necessitam de uma maior atenção, bem como que abordagens devem tornar-se redundantes (Associação Portuguesa para a Qualidade, 2011; CAF, 2006; CAF-Educação, 2013). Contribui para criar oportunidades para identificar o progresso e os níveis de realização alcançados; permitir consensos e consistência na decisão do que é melhor para a organização; proporcionar relação entre os resultados a serem alcançados, as práticas e meios que os suportam; criar entusiasmo nos colaboradores com o seu envolvimento nos processos de melhoria; integrar iniciativas de

qualidade nos processos; promover e partilhar boas práticas e constituir uma forma de medição através de autoavaliações regulares.



Fonte:CAF-Educação (2013, p. 11).

Figura 1 Critérios do Modelo CAF-Educação (2013).

Common Assessment Framework (CAF) no setor educativo enquanto deriva do modelo **EFQM** enfatiza a qualidade de ensino enquanto aspiração da sociedade, devendo ser construído permanentemente, com o envolvimento e atuação de todos os que fazem parte do sistema educativo, garantindo desse modo a excelência na educação. A lógica da sua aplicação na Educação fundamenta-se na ideia de que a atenção prioritária deve ser dada ao cidadão e à sociedade (excelência dirigida ao cidadão), isto é alunos e pais e/ou encarregados de educação (Varela, 2006; 2007).

Para Varela (idem), é preciso uma atitude de gestão em que a liderança tira o máximo da cooperação das pessoas, reconhecendo-lhes a competência e o potencial diferenciado de cada um. Como retorno, as pessoas da instituição educativa (comunidade educativa) sentem-se desafiados e envolvidos nos processos de trabalho em que participam, tomando decisões, criando e inovando de modo a fazerem mudanças de melhorias significativas.

Essas dinâmicas levam ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional, ou seja as pessoas internalizam que é preciso ultrapassarem os problemas, buscando soluções para a sua eliminação e executarem as suas atividades sempre da melhor forma possível.

Para este autor, no contexto educativo o conceito de excelência aproxima da capacidade da instituição estabelecer metas futuras, antecipando às novas necessidades e expectativas dos clientes, ou seja ser pro-ativo nas respostas à satisfação dos cidadãos e da sociedade (idem).

Reportando à CAF, ferramenta inspirada no modelo EFQM, esta foi inicialmente concebida para ser utilizada em todos os domínios do setor público na União Europeia.

Mais tarde, foi considerada uma ferramenta interessante a ser aplicada no campo da Educação em geral, pelo que foi adaptada também à educação para implementação de gestão de qualidade, orientada para o aluno, desígnio da Educação e Formação.

Em termos de alterações para a sua adaptação, apesar de ser uma ferramenta genérica recomenda-se a personalização no seu uso, sendo obrigatório respeitar os seus elementos básicos.

1.2 Avaliação das Instituições Educativas em Cabo Verde

1.2.1 Quadro legal existente

O lema “ Por uma Educação e Desporto de Qualidade” do Ministério de Educação e Desporto de Cabo Verde põe em evidência o compromisso desse Organismo governamental, com a qualidade do Sistema Educativo Cabo Verdiano. Aliás, de uns tempos atrás à atualidade este tem sido um discurso rotineiro das entidades responsáveis das pastas ligadas à educação em Cabo Verde.

Após um período de massificação do ensino, a preocupação agora prende-se com a qualidade do sistema, como nos mostra a lei de bases do sistema educativo onde se lê

(...), hoje, o crescimento extraordinário e actual das demandas exige que se adequem a regulação do sector em vista do reforço da capacidade e a qualidade de resposta do sistema educativo, face aos desafios do desenvolvimento do País e das perspectivas do futuro (...) (Decreto-Legislativo nº 2/2010 de 07 de Maio).

Fazendo uma breve análise do histórico existente, em termos do que aborda a legislação sobre a avaliação das instituições educativas em Cabo Verde, do que apuramos não encontramos nenhum dado reportando para factos formais de autoavaliação das escolas conforme as teorias ou, orientações oficiais das entidades responsáveis pela educação. Todavia, encontramos ações, no quadro de projetos de desenvolvimento, que demonstram a preocupação das várias autoridades em matéria de educação apontando para iniciativas de análise e conhecimento profundo do sistema educativo, sobre a dinâmica e ações das escolas e algumas diretrizes legais que orientam e estimulam a reflexão das ações educativas, que passamos a descrever.

Relativamente ao quadro legal existente, na recente Lei Orgânica do Ministério de Educação e do Desporto (Decreto-Lei nº 24/2013) destacamos, no capítulo da sua estrutura orgânica, para além dos serviços desconcentrados (Delegações do MED), dois serviços com competência em matéria de gestão e controlo do funcionamento das escolas, a saber, respetivamente a Direção Nacional de Educação (MED) e a Inspeção Geral de Educação, Formação e do Ensino Superior (IGEFES).

Numa breve análise sobre o Diploma, indica que a Direção Nacional de Educação, enquanto serviço central do Ministério de Educação e do Desporto (MED), tem

competência de: “*Superintender na organização e funcionamento de todos os estabelecimentos de ensino e proceder à sua orientação pedagógica*”(Decreto-Lei nº 24/2013, ponto 1, alínea a).

De igual modo reforça a competência do serviço no sentido de “*contribuir para elevar a preparação do pessoal docente e de direção dos estabelecimentos de ensino sobre os métodos, procedimentos, formas de trabalho, para um melhor ensino*” (idem, alínea o).

Dessa leitura entendemos que, embora as atribuições não estejam expressamente demarcadas, as formas de planificação e organização de processos de avaliação das escolas ou, de apoios às iniciativas de processos de autoavaliação por parte da DNE, em termos de legislação, as atribuições são claras, faltando eventualmente iniciativas concretas nesse âmbito, pois entendemos que paralelamente à planificação e organização das ações educativas deve acontecer, de igual modo, um processo avaliativo que monitoriza e controla a execução das ações desencadeadas e que, também orienta as escolas nos processos. Aliás, para isto é que existe o Órgão Inspetivo do Ministério de Educação que no diploma que o regula ressalva, não só a averiguação do funcionamento do Sistema Educativo, como assim, em matéria de avaliação das escolas, atribui-lhe a competência de fomentar a autoavaliação (Decreto-Lei nº24/2013), o que entendemos ser papel da IGEFES também, contribuir para que as escolas conheçam os processos organizativos de um processo de autoavaliação.

No decorrer do nosso estágio sentimos necessidade de conhecer a opinião desses dois serviços no sentido de percebermos a realidade sobre as dinâmicas da autoavaliação nas escolas, pelo que recorremos ao uso das entrevistas exploratórias, em que a Direção Nacional de Educação (DNE), enquanto serviço educativo que presta apoio às escolas defende que existe uma atitude pedagógica e de aperfeiçoamento e aprendizagem para o futuro e, para além disso articula-se com as instituições de formação dos professores, como o Instituto Universitário de Educação (IUE) e o Ministério de Ensino Superior e Ciência (MESCI), no sentido de reforçarem a formação destes, capacitando-lhes a responderem aos desafios a que são confrontados no ambiente escolar. Portanto, isso subentende-se que há consciência, por parte da DNE das fragilidades existentes, mas sobretudo predisposição para ultrapassá-las.

Ainda, com relação à IGEFES, as atribuições em matéria de avaliação dos estabelecimentos de ensino e de processos de autoavaliação são mais claras. Enquanto serviço central de controlo e fiscalização do funcionamento do sistema educativo a IGEFES tem competências para:

“avaliar os estabelecimentos de ensino desde o pré-escolar ao superior”, “promover a qualidade dos sistemas educativos e formativos, através de acções de avaliação, acompanhamento e controlo”e, mais específicas da autoavaliação, “fomentar a autoavaliação das instituições educativas e de formação técnico-profissional e de ensino superior, velando pela qualidade técnica e pedagógica do serviço prestado” (Decreto-Lei nº 24/2013, artigo 25º, ponto 1, alíneas a, b e c).

Nessa matéria a IGEFES, em termos de avaliação das atividades desenvolvidas nas escolas, tem posto em prática algumas iniciativas de avaliação das escolas tendo, no ano letivo 2013-2014, realizado uma experiência piloto em matéria de avaliação externa direcionado aos subsistemas básico e secundário, como forma de materializar o que já vem vertido no referido Diploma. Nessa entrevista exploratória obtida com o serviço inspetivo, reporta que essa iniciativa surgiu num momento em que mostra-se necessário criar as condições normativas em matéria de avaliação externa, dado que a implementação de processos de autoavaliação pressupõe estabelecer parâmetros e critérios que os suportam.

Ainda segundo este serviço, a construção de um normativo irá reger a avaliação externa onde as práticas sobre a autoavaliação, também deverá ficar regulamentada a ponto de permitir distanciar a conformidade legal sobre a avaliação institucional e as práticas a existir nas escolas, estas enquanto parte do sistema, pois, “*uma estratégia de regulação e controlo, capaz de influenciar a evolução qualitativa do próprio sistema*” (Climaco, 2005, p.17).

Para além das atribuições dos dois serviços, um outro serviço desconcentrado do Ministério de Educação (Delegações do Ministério de Educação e Desporto) tem implícita no diploma que o regula o dever de reunir os estabelecimentos de ensino, o pessoal docente, os funcionários, os animadores e educadores de adulto, pais e encarregados de educação e alunos para avaliar os resultados alcançados e, verificar a aplicação das normas, diretrizes e instruções emanadas dos órgãos e serviços centrais e autónomos do Ministério, assim como apoiar a formação em serviço e permanente do pessoal docente e não docente (Decreto-Regulamentar nº 4/98). Do entendimento que tivemos do artigo, o mesmo deixa transparecer ações muito próximas do exercício de autoreflexão, o que dá a entender haver espaços de debates para incrementar iniciativas e processos em redor da autoavaliação num contexto em que a exigência, por parte da sociedade de um sistema educativo com qualidade é cada vez mais requerida.

Concluimos desse modo que, apesar de não estar definido os caminhos a seguir, em termos normativos, com relação à organização interna por parte das escolas, as mesmas

podem ser assessoradas pelos serviços centrais com competência para orientar e apoiar nas iniciativas de construção de processo de autoavaliação, pois estes têm competências suficientes, emanadas nas Leis, para criarem as condições necessárias para que paulatinamente, as escolas encontrem o rumo a seguir na organização e concretização da sua autoavaliação.

1.2.2 O Projeto EZA 2035-EBIS

Na perspetiva da análise do sistema, o Ministério de Educação, em parceria com a cooperação Austríaca, implementou o projeto EZA 2035-EBIS com o objetivo de “*melhorar o desenvolvimento do potencial das crianças através do apoio à consolidação da reforma do Ensino Básico*” (Relatório Intercalar das atividades, 2006), intervendo diretamente na escola, a nível pedagógico e de infraestruturas.

O projeto, denominado Projeto EZA 2035-EBIS, Ensino Básico Integrado em Santiago surgiu no âmbito da cooperação Austríaca, tendo sido executado pela Direção Geral de Ensino Básico e Secundário no período de 2004 a 2007, abrangendo cerca de seis Concelhos da Ilha de Santiago e 43 escolas.

Conforme relatórios consultados, as ações desenvolveram-se especialmente através de atividades para a qualificação descentralizada do pessoal docente e administrativo, como também para a integração das escolas no seu ambiente social (Idem, 2006.).

Para além deste objetivo macro, outros mais operacionais foram estabelecidos, dos quais a “*melhoria de competências pedagógicas*”, “*reforço das estruturas institucionais a nível descentralizado*”, “*reforço da cooperação entre todos os envolvidos no processo escolar*”, “*melhoria da situação de higiene e de saúde nas escolas selecionadas*” e “*documentação de projetos*”. Mostra-nos ainda os relatórios que as atividades desenvolvidas para alcançar a «melhoria das competências pedagógicas» foram, desde realização de intercâmbio entre os Pólos Educativos, capacitação de professores, jornadas pedagógicas, aquisição de materiais didáticos, acompanhamento pedagógico, parcerias, entre outras.

Para promover o «desenvolvimento organizacional e formação institucional nas Delegacias Regionais» desenvolveu-se a capacitação contínua em planificação, elaboração de projetos, encontros de monitorização, equipamento das Delegações com materiais prioritários para seu normal funcionamento, assim como capacitação em matéria de contabilidade aos gestores dos Pólos e responsáveis da contabilidade das Delegações.

Para o resultado «reforço da cooperação entre todos os envolvidos no processo escolar», centraram as atividades no incentivo a realização de ações de sensibilização com a comunidade; incentivo a realização de visitas domiciliárias; intercâmbio entre comunidades escolares; realização de *workshop* de pais; realização de jornadas de reflexão sobre temas diversos; ações de animação comunitária; incentivo a comunidade escolar a participar na manutenção e conservação da escola, entre outros.

Com relação ao «diagnóstico da situação higiénico-sanitária e medidas de melhoria» o projeto estabeleceu parcerias com instituições que intervêm na saúde e higiene; reforçou a capacitação em higiene e saúde escolar e melhorou a situação higiénico-sanitária das escolas com construção ou reparação de casas de banho, cozinhas, reservatórios, etc.

Finalizando, o objetivo «documentação de projetos» teve como propósito a sistematização de documentos sobre as atividades desenvolvidas no decorrer do projeto a fim de servir como elemento de avaliação do desempenho e dos resultados atingidos. Para isso foi necessário a aquisição de equipamentos para a Equipa Nacional do Projeto (ENP) que garantisse a recolha e sistematização das atividades; montagem de um banco de dados e elaboração de relatórios intercalares.

Após um ano de intervenção nas escolas, algumas orientações/recomendações foram deixadas pelo projeto no que tange a atividades de formação, de acompanhamento, parcerias, ações com a comunidade educativa, manutenção da escola e sistematização das informações.

Ao fim de dois anos de execução, realizou-se a nível das escolas da rede EBIS (Ensino Básico Integrado de Santiago) uma avaliação interna a nível de cada escola onde as áreas avaliadas foram: qualidade das relações entre a escola e parceiros, qualidade da gestão escolar, processos em sala, qualidade das infraestruturas escolares, impacto das formações e planificação e organização.

1.2.3 A Avaliação das Instituições Educativas realizada pela IGEFES

No quadro das novas atribuições emanadas pela mais recente orgânica (Decreto-Lei nº 24/2013) do Ministério de Educação e Desporto, a IGEFES (Inspeção Geral de Educação, Formação e de Ensino Superior) que anteriormente denominava-se IGE (Inspeção Geral de Educação), viu alargadas as suas competências em matéria de avaliação e controlo dos estabelecimentos de ensino. Esta regeu desde sempre por competências delegadas através dos vários normativos que foram sendo criados.

Entretanto, apesar de normativos referentes à Inspeção remontarem a década de 50 (¹Decreto-Lei nº 42082/58, de 31 de Dezembro), só em 1987 é que se criou a primeira Orgânica, definindo as suas atribuições e competências. Após a criação da IGE publica-se, também o quadro privativo (Decreto-Lei nº 36/96 de 23 de Setembro).

Porém, em análise aos dois documentos, constatamos que no concernente à avaliação das escolas, nenhuma referência é feita.

Ou seja, só a partir da recente Orgânica (Decreto-Lei nº 24 de Junho de 2013) que registamos a alusão à avaliação dos estabelecimentos de educação, por parte deste órgão de controlo e funcionamento do sistema educativo, apesar de se fazer anteriormente acompanhamento às escolas.

No entanto, apesar de só recentemente a ²IGEFES, ³Organicamente, passar a ter competência de avaliar as escolas, no período de 2001-2005 a IGE, por iniciativa, realizou a primeira experiência de avaliação de escolas, a que denominou Avaliação Integrada de Escolas com a finalidade de “*contribuir para o aperfeiçoamento do funcionamento das escolas e promover a qualidade do serviço educativo prestado*” (Roteiro de avaliação integrada das escolas secundárias, p.12).

¹ Este normativo regulamentou a diferença salarial que era atribuída aos inspectores escolares.

² A sigla IGEFES originou das novas atribuições da mais recente Órgânica do Ministério de Educação e Desporto

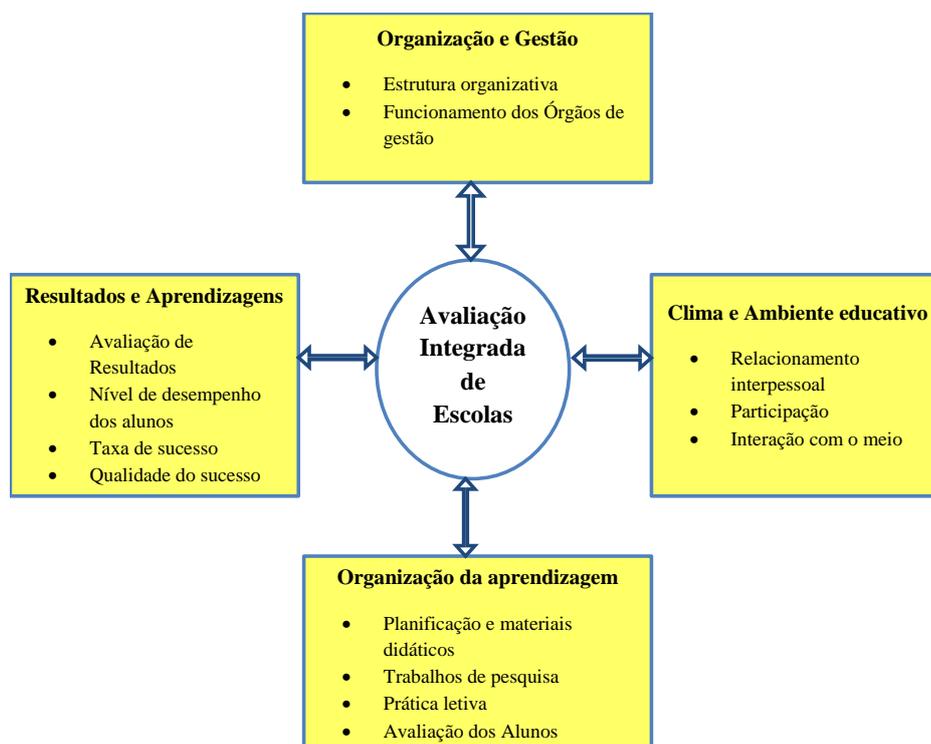
³ Ressalvo aqui a menção dos Decretos-Lei que regularam ou regulam o sistema educativo.

O Projeto da Avaliação Integrada das Escolas-IGE

Conforme o roteiro analisado esta avaliação pretendia “caraterizar as situações de desempenho das escolas, incidindo fundamentalmente na verificação do grau de cumprimento dos normativos e das orientações e da razoabilidade da sua aplicação e, cumprimento das missões da organização educativa, atendendo ao contexto em que se insere” (Roteiro de avaliação integrada das escolas secundárias).

Ainda, consta do documento que a metodologia utilizada nessa avaliação centrou na observação direta da relação entre os atores e os recursos, entrevistas dirigidas aos atores educativos, quais sejam membros dos órgãos de gestão, professores, alunos, pais e encarregados de educação e outros e, análise dos documentos relativos à planificação da ação educativa e não só.

O guião organizou-se em torno de quatro dimensões, como nos mostra a figura 3.



Fonte: IGEFES (figura adaptada)

Figura 2 Factores de qualidade e do desempenho organizacional e da educação

Assim, no quadro do programa I, do plano de atividades da IGE em 2004, inscreveu a rúbrica atividade 1.1 A 1.4- Avaliação integrada que visou, em termos gerais “avaliar de forma integrada a organização e o funcionamento das Escolas” e especificamente:

- avaliar as escolas articulando as diferentes vertentes de organização e desempenho, numa perspetiva de melhoria da qualidade educativa e escolar;
- identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria no funcionamento das escolas visando a superação dos disfuncionamentos;
- induzir processos de auto-avaliação;
- dar apoio técnico aos órgãos de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de ensino;
- elaborar e divulgar um relatório que caracterize a situação verificada e apresentar recomendações.

Então, este Órgão, elaborou dois guiões denominados, - guião da avaliação integrada dos ⁴Pólos Educativos – e, -roteiro de avaliação integrada das Escolas Secundárias (versão experimental) -, que suportariam o referido processo.

Esta avaliação, contemplou catorze (14) Escolas/Pólos distribuídos pelos Concelhos da Praia e S. Domingos e 27% das Escolas Secundárias.

Nessa linha, a IGE fez o seguimento aos testes de campo nas ilhas de S. Nicolau, Maio e B.Vista em que aplicou uma amostra de 10% dos jardins-de-infância, 30% dos Pólos educativos de cada ilha e 27% das escolas secundárias.

Os resultados para o ano 2003-2004 estabelecidos por este Órgão Inspetivo resumiram-se em:

(...) aprofundar a avaliação da escola, na vertente pedagógica, incidindo a atenção no controlo e fiscalização da gestão pedagógica: processo de acompanhamento, avaliação das aprendizagens, actividades de recuperação de alunos, melhoria da qualidade do ensino e elevação dos resultados das aprendizagens. E ainda: Favorável: reconhecimento das vantagens das intervenções inspetivas; sensibilizadas as unidades de gestão para exercícios de autoavaliação institucional; interesse dos actores pela detecção de indícios de disfuncionamento, nas Delegações, Escolas Secundárias, pólos educativos e jardins de Infância. Coragem para reconhecer aspectos menos conseguidos do desempenho e definição de estratégias outras para melhorar a prestação do serviço educativo” (Resumo do plano de actividades/IGE-2004, p.2).

⁴ Denominação atribuída a um agrupamento de escolas.

Apesar de não haver um relatório final único de todo o processo, consta do arquivo da IGEFES relatórios parciais dos resultados da avaliação integrada levada a cabo, específicos de cada escola/pólo.

Da breve análise feita aos mesmos, a nível dos relatórios finais dos Pólos/Escolas notamos que, de um forma geral, a constatação final a nível das escolas básicas (pólos educativos), passavam por algumas situações indesejáveis que precisavam serem corrigidas, dos quais deficiências a nível dos órgãos de gestão, organização dos arquivos, falta de material de suporte à ação pedagógica, deficiência nos processos orçamentais, algumas situações de ordem de segurança da escola, entre outros.

A nível das escolas secundárias, dos relatórios possíveis de serem analisados, os pontos de melhoria incidiram sobre, a organização do arquivo, carência de material didático, vigência pelas normas de gestão, organização de processos individuais dos colaboradores e estratégias de coordenação.

A continuidade do projeto da avaliação integrada esteve limitada pela ausência de um quadro normativo.

O Programa da Avaliação Externa – Autoavaliação das Escolas

Apesar de constar, Organicamente, as competências da IGEFES em matéria de autoavaliação das escolas no recente Decreto-Lei n.º 24 de Junho de 2013, este Órgão Inspetivo desenvolveu, anteriormente, algumas atividades em vista a incentivar as escolas a prosseguirem com a sua avaliação. Nos anos anteriores a IGEFES realizou algumas ações, que entretanto não tiveram continuidade por falta de suporte normativo. Ainda assim, nesse período realizou ações de sensibilização e formação dirigidas a inspetores, diretores das escolas e delegados do MED nos Concelhos.

Com a recente Orgânica do MED aprovada, reforçou as suas competências nessa matéria e desse modo deu continuidade às ações iniciadas.

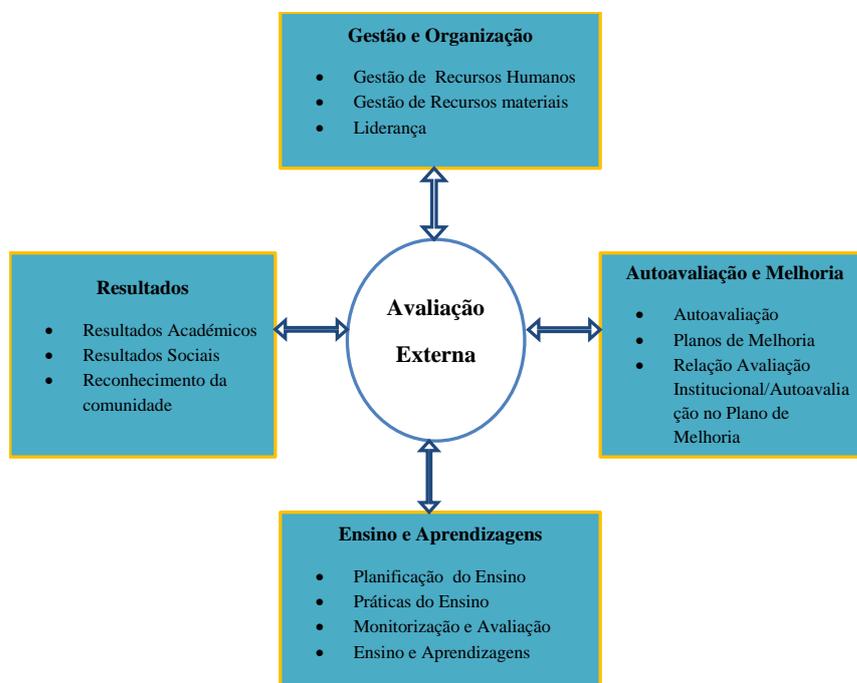
Assim, em 2013, no quadro do seu Plano de Atividades, estabeleceu as linhas de criação de um sistema de avaliação institucional garante da regulação do Sistema Educativo.

Para o efeito, desenhou um projeto em três fases:

- requisição de um consultor externo para fazer o reconhecimento do contexto;
- elaboração e discussão da primeira proposta do regime jurídico da avaliação institucional e,
- realização de uma ação de formação dirigida aos inspetores, com o intuito de desenhar o quadro de referência dos domínios, instrumentos de diagnóstico para a implementação da avaliação externa.

De referir que, de acordo com os arquivos da IGEFES, a proposta do Regime Jurídico do Sistema de Avaliação das Instituições de Educação, Ensino e Formação Profissional de nível não superior encontra-se a aguardar aprovação.

Em 2014, após a formação dirigida a todos os inspetores em matéria de avaliação externa, os técnicos do Núcleo de Avaliação Institucional e Apoio Técnico (NAIAT) construíram o quadro de referência dos domínios (Figura 4) e respetivos instrumentos que seriam experimentados em algumas escolas selecionadas, a nível do país.



Fonte: Elaboração própria com base no quadro de referência da avaliação externa (IGEFES)

Figura 3 Domínios da Avaliação Externa das Escolas

Ainda, em Dezembro de 2014 realizou-se uma ação de formação em matéria de autoavaliação dirigida a diretores das escolas secundárias, gestores e professores com o intuito de apoiá-los na organização e realização da autoavaliação das respetivas escolas que se queria feita “*através da aplicação da metodologia estudada ao longo da acção formativa, bem assim da criação de dispositivos e elaboração de instrumentos necessários*” (Relatório síntese do acompanhamento das actividades de implementação de Autoavaliação nas Escolas Básicas e Secundárias, p.1).

Esta formação abrangeu 314 agentes educativos, espalhados pelas Ilhas de S.Vicente e Santiago.

Em 2015, uma outra ação- acompanhamento das actividades de implementação de Autoavaliação nas Escolas Básicas e Secundárias e Pólos educativos dos Concelhos de Santiago e S.Vicente- foi desenvolvida, tendo por objetivos:

- conhecer as atividades implementadas em cada Pólo Educativo e Escola Secundária após a formação;
- verificar os procedimentos na constituição das equipas de autoavaliação e interagir com os seus elementos;
- apreciar as ações planificadas e instrumentos necessários para a recolha de informações;
- analisar os principais constrangimentos e prestar apoio técnico necessário.

Ainda nesse ano de 2015 a IGEFES, conforme o plano de atividades, pretende levar a cabo a segunda fase do projeto de formação em autoavaliação a ser estendida às outras ilhas que não foram contempladas a fim de nos próximos anos avançar com o projeto da avaliação externa.

Concluindo, no tocante à intervenção da IGEFES, o projeto trouxe algum dinamismo, na medida em que antes das iniciativas de formação dos atores educativos no âmbito da autoavaliação, as atividades orientadas para processos de autoreflexão da escola aconteciam de forma informal e não sistematizada, isto é através de reuniões e encontros de prestação de contas esporádicos e análise periódica dos resultados escolares, estes parte da rotina escolar.

O carácter informal do processo nas escolas, até ao momento da intervenção da IGEFES deriva-se a inexistência de um normativo que regula o processo e, orientações que

ditam os procedimentos, mas também falta de iniciativas e conhecimento dessa modalidade de avaliação escolar por parte dos integrantes das escolas.

Entretanto, conforme o “Relatório síntese do acompanhamento das atividades de implementação de autoavaliação nas escolas básicas e secundárias” a ação, apesar de ter abrangido 314 agentes educativos, (diretores de escolas secundárias, gestores de pólos educativos, docentes do ensino básico e secundário, coordenadores de equipas pedagógicas), a nível das escolas poucas ações foram realizadas concluindo-se que, não havendo orientações legais as escolas tendem em resistir a por em prática alguma iniciativa, criando de certa forma constrangimentos para que efetivamente o processo dê-se os seus primeiros passos e resultados.

Entendemos que, isto poderá estar relacionado com a clarificação dessa modalidade da avaliação, pois, a percepção que tivemos em algumas circunstâncias com atitudes reticentes por parte de elementos ligados à gestão das escolas, foi de haver necessidade de romper com preconceitos sobre o tema para que efetivamente, a ser concretizado, o processo avance sem limitações.

Ainda, sobre o acompanhamento realizado por equipas inspetivas, nos meses de Fevereiro e Março de 2015, este teve como objetivos:

- conhecer as atividades implementadas em cada Pólo Educativo e Escola Secundária após a formação;
- verificar os procedimentos na constituição das equipas de autoavaliação e interagir com seus elementos;
- apreciar as ações planificadas e instrumentos necessários para a recolha de informações e,
- analisar os principais constrangimentos e prestar apoio técnico necessário.

Dos encontros de balanço realizados nos Concelhos, conforme o relatório destacam-se alguns aspetos positivos, quais sejam:

- entusiasmo e participação dos elementos das equipas de Autoavaliação;
- respeito pelo princípio da vedação da responsabilidade de coordenação da equipa de autoavaliação, pelos elementos da direção da escola;
- promoção do exercício da participação da comunidade educativa na vida da escola;

- promoção de práticas de planificação e de prestação de contas das atividades anuais/plurianuais que a escola propõe desenvolver;
- engajamento dos coordenadores pedagógicos nas atividades de seguimento e monitorização do processo avaliativo de escola;
- maior atenção ao funcionamento pedagógico das escolas/pólos educativos e,
- troca de sinergias e cooperação, entre as escolas/pólos educativos vizinhos.
- As visitas serviram para constatar que o processo ainda carece de melhorias em alguns pontos, como por exemplo relativamente à falta de registos que evidenciam os encontros e outras atividades realizadas;
- equipas constituídas sem respeito pelos critérios pré-estabelecidos, como elementos da autoavaliação indigitados/convidados pelo diretor/gestor da escola e não escolhidos pelos seus pares;
- manifesta indisponibilidade, de alguns formandos para iniciar e experimentar o processo de Autoavaliação (direção de escolas), alegando a existência de outras atividades prioritárias, falta de pessoal e precariedade das condições físicas e materiais das escolas;
- deficiente cultura participativa da comunidade educativa na vida da escola;
- algum défice na harmonização dos conceitos, dispositivos e metodologias de autoavaliação entre alguns Concelhos;
- frequente ausência de gestores do seu local de trabalho sem que haja a figura do gestor adjunto (previsto legalmente);
- inexistência do normativo legal que define a obrigatoriedade da autoavaliação.

Após a finalização do acompanhamento das escolas dos Concelhos contemplados com a primeira fase do projeto de formação em matéria de autoavaliação o serviço inspetivo elaborou o relatório de onde consta algumas recomendações, quais sejam:

- reforço as competências técnicas das escolas nessa matéria;
- eleição de duas escolas para a realização de experiências piloto, sendo seguidas e posteriormente partilhado e divulgado os resultados,
- socializar o processo amplamente;
- publicar o dispositivo normativo;

- alargar a formação junto dos docentes, órgãos de gestão e equipas pedagógicas;
- continuar com o acompanhamento e monitorização da sua implementação, a nível local e Concelhio.

Concluindo, apesar dos esforços feitos para a introdução de culturas e práticas de autoavaliação nas escolas, fica evidente pelo conteúdo dos documentos analisados os constrangimentos encontrados no seio das escolas, pelo que consideramos ser necessária continuar com as dinâmicas, procurando a aprovação do normativo regulador do processo da implementação da avaliação interna e externa e, na inexistência do mesmo orientar e promover ações nas escolas que desencadeia práticas de reflexão sobre os problemas das escolas em vista às suas soluções. Aliás, do relatório consta que “ *o processo de avaliação interna e externa deverá ser amplamente socializado e consolidado, o que deverá passar pela publicação do normativo legal de suporte*” (Relatório síntese do acompanhamento das actividades de implementação de Autoavaliação nas Escolas Básicas e Secundárias, p.4).

2.1 Objetivos

O estágio realizou na IGEFES, mas com a intervenção na Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa (ESCJPC). Nesse sentido determinámos para a realização das atividades objetivos geral e específicos norteadores de todo o processo.

Tendo em vista contribuir para criação de espaços de autoreflexão e de debate sobre o desenvolvimento da escola, propusemos como objetivo geral do estágio *promover e apoiar um processo de autoavaliação na Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa* pressuposto de um conjunto de objetivos específicos a saber:

- apoiar no planeamento das ações;
- fomentar a socialização da equipa de autoavaliação da escola;
- apoiar na organização da equipa de autoavaliação da escola;
- organizar uma formação de preparação técnica da equipa de autoavaliação;
- acompanhar e apoiar a concretização do processo autoavaliação da escola;
- acompanhar e apoiar a elaboração do relatório de resultados e,
- acompanhar e apoiar a elaboração do plano de melhorias.

2.2 Interesse e Relevância do Estágio

Os ganhos a nível da educação em Cabo Verde são muitos, mas os desafios ainda que o setor educativo tem pela frente são expressivos. As exigências que ainda se colocam a nível das escolas convidam a maiores investimentos. Por ser um país com poucos recursos, (mesmo com a categoria de rendimento médio), Cabo Verde tem ainda, algumas dificuldades em responder a determinadas demandas. Ainda assim, um passo importante é a consciencialização da fragilidade do Sistema Educativo em matéria da autoavaliação das escolas, por parte dos atores educativos.

Apesar das evidências nos vários Decretos-Lei das competências da Inspeção Geral de Educação nessa matéria a verdade é que, em termos de avaliação institucional isso não correspondeu nos vários anos, na prática, o que não quer dizer que não sido preocupação

dos serviços educativos com competência na matéria. Como referimos, as demandas sociais são cada vez mais constantes e as escolas precisam estar preparadas para respondê-las. Tal preparação requer autoreflexão por parte das mesmas, no sentido de questionarem-se até que ponto estão em condições de dar respostas a determinados desafios ou exigências. Por isso, entendemos que abordar a temática de autoavaliação e promover iniciativas que levam a processos autoreflexivos e “debate democrático” (MacBeath, 2005, p.170), no interior das escolas, tem a sua pertinência no contexto atual, pois fomenta o desenvolvimento da escola e responde aos desafios da sociedade.

2.3 Contexto da Intervenção

No quadro do estágio importa, para um melhor entendimento do contexto da submissão do projeto inicial, caracterizar o Sistema Educativo em que se enquadra a escola, bem como a mesma. Isto por que, a abordagem da autoavaliação requer conhecer o quadro organizacional da escola no sentido de perceber a sua autonomia, os recursos físicos, os órgãos de gestão, os recursos humanos, a realidade económica, social, e cultural do meio e o sistema de organização dos resultados escolares que a escola dispõe e as bases legais, em que assenta toda a sua atividade.

Compreende-se que, essas são referências que condicionam as dinâmicas da escola, pelo que conhecer o contexto em que se movimenta torna-se essencial.

Assim, para analisar o contexto educativo Caboverdiano, apoiou-se na Lei de Bases que a regula.

De acordo com o Decreto-Legislativo nº 2/2010 que revê as Bases do Sistema Educativo Caboverdiano, o Sistema compreende os subsistemas da Educação Pré-Escolar, da Educação Escolar e da Educação Extra-Escolar, complementados por atividades de Desporto Escolar e os Apoios e Complementos Socioeducativos, numa perspectiva de integração. A Educação Escolar abrange os Subsistemas do Ensino Básico, Secundário e Superior, assim como modalidades especiais de ensino, com inclusão ainda de atividades de ocupação de tempos livres. Integra, ainda a componente de Formação Técnico-Profissional e articula-se estreitamente com o Sistema Nacional de Formação e Aprendizagem Profissional.

Relativamente à obrigatoriedade, no Artigo 13º o Estado garante a Educação Obrigatória e Universal até ao 10º ano de escolaridade, promovendo a criação de condições

para alargar a Escolaridade Obrigatória até o 12º ano de Escolaridade. Em termos de Gratuitidade (Artigo 14º) o ensino básico é Universal, Obrigatório e Gratuito, com duração de 8 anos.

O Currículo é entendido no Diploma como o conjunto das aprendizagens a desenvolver pelos alunos que frequentem o sistema e os subsistemas educativos concretizada, através da definição de planos de estudo elaborados, com base em matérias curriculares.

A organização do Subsistema Secundário, que interessa nesse estudo, é definida pelo Decreto-Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto.

Conforme o Decreto o subsistema Secundário dá continuidade ao subsistema Básico e permite o desenvolvimento dos conhecimentos e aptidões obtidos nesse ciclo de estudos e a aquisição de novas capacidades intelectuais e aptidões físicas necessárias à intervenção criativa na sociedade. Visa possibilitar a aquisição das bases científico-tecnológicas e culturais necessárias ao prosseguimento de estudos e ingresso na vida ativa e, em particular permite, pelas vias técnicas, artísticas e profissionais, a aquisição de qualificações profissionais para inserção no mercado de trabalho.

De acordo com as capacidades de acolhimento existentes, as exigências da qualidade do ensino a ministrar e as necessidades de desenvolvimento do país, são definidas as condições de acesso e permanência nos diversos níveis do ensino secundário (Decreto-Legislativo nº 2/2010, Artigos 24º e 25º).

Quanto à acessibilidade permite o acesso ao secundário os alunos que tenham completado com aproveitamento o ensino básico. Tem um período de quatro anos organizado em dois ciclos sequenciais de dois anos cada a saber: -um 1º Ciclo da via do Ensino Geral, que constitui um ciclo de consolidação do Ensino Básico e Orientação Escolar e Vocacional; um 2º Ciclo com uma via do Ensino Geral e uma via do Ensino Técnico. No final de cada ciclo do Ensino Secundário, o aluno pode seguir um curso de formação profissional, inicial ou complementar (idem).

Em termos de gestão o subsistema Secundário é regulado pelo Decreto – Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto em que, a gestão pedagógica e administrativa das escolas secundárias é assegurada pelos seguintes órgãos, apoiado pelos serviços administrativos e financeiros e comissões de trabalho:- 1) Assembleia da Escola; 2) Conselho Directivo; 3) Conselho Pedagógico e, 4) Conselho Disciplina.

A Assembleia da Escola é o órgão de participação e de coordenação dos diferentes sectores da comunidade educativa, tendo a responsabilidade de orientar as atividades da

escola, com vista ao desenvolvimento global e equilibrado do aluno, no respeito pelos princípios e normas do sistema educativo (Decreto – Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto, artigo 16º).

O Conselho Directivo constitui o órgão de administração e gestão da escola, responsável pela materialização da política educativa que vá de encontro com as aspirações da comunidade escolar (Decreto – Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto, artigo 22º).

O Conselho Pedagógico responsabiliza pela coordenação e orientação da política educativa “em estreita colaboração com os serviços centrais e desconcentrados do departamento governamental responsável pela educação, com as instituições de formação de professores e com todas as outras entidades intervenientes no processo educativo” (Decreto – Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto, artigo 33º).

O Conselho Disciplinar encarrega-se de prevenir e resolver os problemas disciplinares no estabelecimento de ensino (Decreto – Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto, artigo 45º).

2.4 Escolha Da ESCJPC

Após um período de contacto com a escola Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa, iniciamos as primeiras ações para apoiar o início do processo.

A escolha da escola está relacionada com a abertura, primeiramente da gestão de topo e da capacidade de envolvimento das pessoas, mas também pelo facto de ser uma escola que se insere num meio onde existe muitos problemas sociais apresentando isso um factor relevante para perceber, através da autoavaliação, o desempenho da escola relativamente às demandas que quotidianamente é confrontada, assim como conhecer as estratégias que a escola adopta para resolver os desafios quotidianos.

Para um conhecimento mais aprofundado da escola, faremos uma breve caracterização do seu perfil no item subsequente.

Localização, Organização e Funcionamento da Escola

A Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa situa-se na Localidade da Várzea da Companhia, Cidade da Praia. Designado também, de Liceu da Várzea, é um estabelecimento de ensino secundário que ministra os três ciclos de ensino (1º, 2º e 3º ciclos), com as áreas de Ciência e Tecnologia, Económico-social e Humanística. As aulas funcionam nos dois períodos, de manhã das 7:30 às 12:30 e, à tarde, das 13:00 às 18 horas.

O Liceu faz parte do parque escolar do Ministério da Educação e Desporto, norteia-se, segundo o seu regulamento interno, pela promoção da democracia, de valores da dignidade da pessoa humana e da igualdade e equidade de todos os cidadãos perante a lei, visando o desenvolvimento integral do ser humano voltado para uma educação baseada na tolerância e na disciplina.

Sendo financiado pelo Banco Mundial de Desenvolvimento (BAD), entrou em funcionamento no ano lectivo 1992-93, mas inaugurado a 10 de Outubro de 1994, tendo surgido no quadro da primeira reforma educativa (1990).

O nome atribuído- “Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa”- surgiu através de um processo colectivo e da vontade de prestar homenagem à figura importante do ensino, o Cónego Jacinto Peregrino da Costa.

Em termos organizativos os órgãos que fazem parte da Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa assentam no Decreto-Lei que regula as escolas secundárias em Cabo Verde (Decreto-Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto) e resume, segundo informações avançadas pelo responsável máximo da escola no seguinte:

- a Assembleia da Escola, que é um órgão de composição plural e de participação dos diversos sectores da comunidade educativa, é constituída pelo presidente, representante da associação de pais, um presidente da associação de alunos, um representante idóneo da sociedade, representante da autarquia local, da polícia e do pessoal não docente;
- o Conselho Directivo, órgão executivo e administrativo da escola, é composto pelo Director, Subdirector pedagógico, Subdirector administrativo, Subdirector para assuntos sociais e comunitários e Secretário da direcção;

- Conselho de Disciplina, o órgão de controlo disciplinar da escola, é formado por três professores, um presidente, um representante dos alunos, representante dos pais e do conselho directivo;
- o Conselho Pedagógico, integrado pelo Director, o subdirector pedagógico, todos os coordenadores das disciplinas e, a título excepcionais com a mudança no currículo ou no sistema de avaliação, entra na sua constituição, os representantes de pais e de alunos;
- os órgãos auxiliares, que são as Comissões de manutenção, conservação e higiene, de informação e cultura e de desporto e actividades recreativas, havendo ainda as comissões de turma de apoio pedagógico e outros, caso da associação dos alunos.

No que concerne à estrutura física (espaços existentes), a escola é constituída por 6 blocos. As aulas são leccionadas em 26 salas correspondendo a 52 turmas. Nos blocos paralelos, há casa de banho para rapazes e raparigas, salas de aula, laboratório, Sala de cultura Cabo-verdiana, sendo este um projecto pioneiro a nível das escolas secundárias do país, que visa juntar no mesmo lugar trabalhos relacionados com a cultura cabo-verdiana feitos pela comunidade escolar (professores e alunos) e recolha de outros trabalhos de interesse para a preservação do património cultural de Cabo Verde.

Funcionam, ainda na escola, uma oficina destinada às aulas de Desenho e Educação Visual e Tecnológica, um Clube de Francês, além do Espaço de Informação e Orientação (E. I. O) – um projecto de referência junto dos alunos e das outras escolas secundárias, resultante da parceria entre o Projecto Alemão GTZ, o Ministério da Saúde através da Delegacia de saúde da Praia e a Escola Secundária Cónego Jacinto. Trata-se de um espaço gerido pelos próprios alunos e assume um trabalho formativo e informativo para a comunidade escolar.

Num outro bloco, encontra-se os serviços administrativos da escola onde estão instalados o gabinete do director, os gabinetes dos subdirectores e do secretário da direcção, a Secretaria, uma reprografia, a sala dos professores, a biblioteca, o anfiteatro e duas casas de banho.

Por último, no sexto bloco, operam a cantina da Escola, o Clube Ecológico (criado em 2002, cuja missão primordial é cuidar e preservar o ambiente da escola e arredores). Existe também à frente da cantina uma área colectiva onde os alunos reúnem para convívio

quando têm pausa, um palco multiuso coberto, duas placas desportivas destinadas às aulas de educação física e balneários que não estão em funcionamento.

No interior da Escola há um parque de estacionamento de automóveis, pátios cobertos com bancos para os alunos, um pequeno horto escolar e jardins com algumas espécies endémicas de Cabo Verde.

O corpo docente da Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa é composto por 86 professores, todos com formação pedagógica distribuídos pelas várias áreas disciplinares, com existência de alguma equidade em termos de género. Desses quarenta e seis (46) são do sexo masculino e quarenta (40) do sexo feminino.

O pessoal não docente da ESCJPC é composto pelo porteiro que tem a função de controlar a entrada e saídas das pessoas e viaturas, guardas/seguranças, serventes de limpeza, contínuos, da cantina, da reprografia, da biblioteca e serviços da secretaria.

Tabela 1 Pessoal Não Docente da ESCJPC

Nº	Categoria	Habilitações Literária	Tempo Serviço	Tipo de Vínculo
1	Ajudante Serviços Gerais	6º Ano de escolaridade	22 anos	Nomeação Definitiva
2	Ajudante Serviços Gerais			Assalariado Eventual
3	Escriturário Dactilógrafo	3º Ano do Curso Geral	27 anos	Nomeação Definitiva
4	Ajudante Serviços Gerais	9º Ano de escolaridade	7 anos	Nomeação Definitiva
5	Assistente Administrativo	12º Ano de escolaridade	14 anos	Nomeação Definitiva
6	Ajudante Serviços Gerais	6º Ano de escolaridade	11 anos	Assalariado Eventual
7	Ajudante Serviços Gerais	6º Ano de escolaridade	28 anos	Nomeação Definitiva
8	Ajudante Serviços Gerais	4ª Classe	24 anos	Nomeação Definitiva
9	Ajudante Serviços Gerais	4ª Classe	17 anos	Assalariado Eventual
10	Ajudante Serviços Gerais	4ª Classe	26 anos	Nomeação Definitiva
11	Ajudante Serviços Gerais	4ª Classe	7 anos	Nomeação Definitiva
12	Ajudante Serviços Gerais	9º Ano de escolaridade	19 anos	Nomeação Definitiva
13	Guarda			Contratado a Termo
14	Guarda			Contratado a Termo
15	Guarda			Contratado a Termo
16	Guarda			Contratado a Termo
17	Ajudante Serviços Gerais	4ª Classe		Contratado a Termo
18	Escriturário Dactilógrafo	Frequência de curso superior		Nomeação Definitiva

Fonte: Arquivos da ECJPC

A população estudantil constitui um total de 1573 alunos, oriundos de diferentes bairros da Cidade da Praia. Também há alunos do interior de Santiago bem como de outras ilhas do País, a saber Fogo, Maio, Boa Vista, Santo Antão e São Vicente. O número de raparigas a estudar na Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa é superior ao número de rapazes.

Tabela 2 Distribuição dos Alunos Por Ano de Escolaridade

	7ºAno	8º Ano	9ºAno	10ºAno	11ºAno	12ºAno
Masculino	125	177	137	113	109	87
Feminino	118	146	173	152	97	139
Total	243	323	310	265	206	226
<ul style="list-style-type: none"> • Total de alunos matriculados = 1573 Alunos • Sexo Masc. =748 alunos • Sexo Fem. = 825 alunas 						

Fonte: Arquivos da ESCJPC

A escola tem desenvolvido protocolos de parcerias (com resultados satisfatórios) com associações locais, nomeadamente ⁵Black Panthers, ⁶Verde Fam e ⁷Tabanca da Várzea, assim como com instituições de ensino superior, nomeadamente Universidade de Cabo Verde, Instituto Jean Piaget, Instituto das Ciências Jurídicas e Sociais etc. Conta, igualmente com o apoio de inúmeros parceiros ligados à área da Saúde, Orientação Sexual e Vocacional direcionado a jovens, a CCS-Sida, entre outros como forma de formar e informar a comunidade educativa, mais concretamente os alunos para adoções de atitudes e comportamentos saudáveis. Procura com isso, adoptar uma postura de total abertura à comunidade que é considerada uma parceira fundamental, mediante a promoção de encontros com a comunidade educativa no intuito de sair do seu espaço físico, dando- a a conhecer, enquanto sua primeira beneficiária, as ações desenvolvidas pela escola.

⁵ Black Panthers é uma Associação de cariz social fundada a 31 de Dezembro de 1980 e que tem trabalhado ao longo dos anos para o desenvolvimento e afirmação do bairro da Várzea da Companhia.

⁶ Verde Fam é uma Associação Cabo-verdiana para a Protecção da Família, VerdeFam, é uma ONG, sem fins lucrativas, criada em 25 de Março de 1995, na Praia, por mulheres e homens ativistas de desenvolvimento com grande sensibilidade para as questões da família, movidos pela necessidade de defender e promover o direito à saúde, nomeadamente à Saúde Sexual e Reprodutiva.

⁷ Tabanca é um género musical e uma manifestação cultural de Cabo Verde.

2.5 Processo Metodológico Adoptado

Alguns autores defendem que para *“uma nova organização da ciência, esta deve deixar de se fazer sobre ou para as pessoas, passando a fazer-se com ou pelas pessoas”*. (Gaventa,1988,p.26, 1993,p.33; Reason,1994^a, p.1, 19994b,p.325 citado por Oliveira et al, 2004, p.61). A esta ideia está associada o conceito de investigação- ação, que entendemos que o trabalho desenvolvido durante o estágio enquadra-se nos princípios defendidos pelos estudiosos. Isto, para realçar o nosso papel durante o processo de estágio em que, baseados numa postura ativa defendida por esses mesmos autores, procuramos desenvolver as ações numa lógica mais interventiva.

A investigação-ação visa produzir conhecimentos e desenvolver ações *“com uma utilidade direta para um grupo de pessoas”* (Oliveira et al., p.90). Os autores (idem), mostram-nos que uma investigação educativa deve ser desencadeada pelos professores que estejam interessados na resolução dos seus problemas, utilizando os resultados para provocarem mudanças e inovação.

Na perspetiva de Almeida & Freire (1997), esta forma de fazer ciência tem por finalidade transformar a realidade e autoconsciencializar os indivíduos, partindo-se das ações, sua discussão, compreensão e alteração, propondo mudanças em consonância.

Entendemos que os argumentos apresentados e defendidos pelos autores conjugam com o processo reflexivo que promovemos na escola, com as ações desenvolvidas, pois, o processo de autoavaliação, por si é um processo reflexivo que tem por princípios o convite à participação e envolvimento dos atores educativos num processo de análise individual ou coletiva de forma ativa e interventiva.

A nossa intervenção na escola esteve assente nos princípios metodológicos defendidos por este modelo de investigação *“numa atitude contínua de fases de planificação, ação, observação e reflexão, e onde se pondera sempre o feedback entre elas”* (Almeida & Freire, 1997, p.30) ou seja, numa lógica de uma *“investigação-intervenção participativa, participante ou cooperante.”* (idem).

Assentes nesta forma de construir o conhecimento, planificamos as nossas ações fazendo uso de ferramentas de planeamento, disponíveis para o efeito (por exemplo MIPP e CAF), procurando sempre no decurso do desenvolvimento das mesmas planear e realizar, mas do mesmo modo seguir apoiando e ajustando onde mostrava-se necessário. Ou seja aquilo que muitos defendem como sendo o ciclo PDCA (planear, executar, rever e ajustar) procuramos também colocá-lo em prática.

Através dos modelos, como CAF, a organização direciona para um rumo que lhe proporciona atingir os seus objetivos (CAF-Educação,2013), pois são de facto ferramentas de gestão, que podem ser usadas nas diferentes fases das atividades da organização. Esse caminho que as organizações percorrem convém que seja desenvolvida em “conjugação” (idem) com o ciclo PDCA.

No nosso processo de planeamento das ações do estágio, procuramos delinear o caminho de forma a responder aos princípios subjacentes no modelo CAF, enquanto modelo de gestão para a qualidade, estabelecendo os objetivos, executando as atividades, verificando os resultados que fomos obtendo e fazendo os ajustes necessários.

A observância por estes princípios permitiu-nos que as limitações originárias do próprio contexto fossem sendo ultrapassadas, dando-nos possibilidade de atingirmos o objetivo central do nosso trabalho.

No concreto, a planificação das atividades, no âmbito do estágio, revelou fundamental para assegurar a concretização do projeto, pois, a ação fulcral- início de implementação de um processo de autoavaliação ditava-se de muitos desafios.

Conforme Coelho (2011) a planificação dos objetivos requer, também a planificação dos meios (Planear) para os atingir, sejam globais ou operacionais. Para a prossecução dos objetivos do estágio, tivemos em mente a necessidade de delinear estratégias, face a meios que a escola, dentro das suas condições poderia disponibilizar. Salientamos, que procuramos não planificar ações que pudesse implicar despesas financeiras, sob pena do projeto não concretizar, visto que a escola, mesmo tendo alguma autonomia financeira, proveniente do pagamento de propinas, ainda assim carece de meios para responder a todas as suas necessidades.

Desse modo, toda a estratégia planeada foi pensada, também na minimização de custos, contando para isso com o espírito de missão e cooperação das instituições envolvidas e da contrapartida da própria escola, disponibilizando recursos (humanos, materiais e físicos) necessários para concretização das ações.

Assim, para os objetivos mais operativos e de alcance mais curto planificamos estratégias possíveis de concretizar (execução) estando certos, que apesar dos vários constrangimentos que as escolas, de uma forma geral vivenciam no quotidiano, são estruturas compostos de profissionais capazes de contornar os obstáculos para alcançar metas que as beneficiam. Aliás algumas vantagens características da planificação mostramos que quando as ações são planeadas há:

- aproveitamento do efeito da experiência já que materializa todo o conhecimento acumulado numa determinada área;
- orientação dos esforços individuais, pois, mostra o rumo e define as metas a alcançar em função das sinergias e,
- comprometimento das capacidades individuais mobilizando o esforço coletivo e reforçando o engajamento geral da organização (Sá, 2011).

Com base nestes preceitos recorremos ao instrumento de gestão referido, mobilizando, também os conhecimentos adquiridos no âmbito do curso, à experiência e conhecimento do contexto da intervenção e planificamos as ações como forma de atingir os objetivos propostos.

Desse modo, estrategicamente os passos adotados situaram-se a nível de quatro momentos:

- momento da socialização do projeto;
- momento da constituição da equipa de autoavaliadores;
- momento da preparação técnica da equipa e,
- momento da concretização da autoavaliação.

Relativamente à primeira alínea consideramos que este aspeto era essencial para a efetivação do projeto de intervenção, dado ser um dos fatores de sucesso o facto da comunidade educativa conhecer o acontecimento, envolver-se e colaborar. A socialização, para além de dar a conhecer os objetivos propostos, também serviu também como um momento da escola validar todo o processo, garante da plena harmonia e consenso à volta do mesmo. Para isso, a metodologia utilizada para concretizar essa ação fixou na realização de uma sessão de apresentação do projeto que aconteceu a nível dos órgãos de gestão e através da realização de uma palestra estendida à comunidade educativa.

O segundo aspecto- constituição da equipa de autoavaliação- processou dentro de um quadro de critérios pré-estabelecidos. Sendo um processo novo para a escola houve necessidade de apoiar a escola, neste ponto, pelo que sentimos necessidade de sugerir alguns critérios, quais sejam, heterogeneidade (participantes de diferentes setores, funções, experiências e níveis hierárquicos da escola), responsabilidade e disponibilidade dos participantes, anos de trabalho na escola que permitisse conhecimento suficiente da escola, participante ativo da escola, bom relacionamento interpessoal, capacidade analítica, entre

outros. Para além dos critérios, sugerimos também a manifestação de interesse por parte dos elementos da comunidade, dado a escola estar a passar por um período de agenda apertada por causa da época de avaliação, momento que seria impróprio para organizar uma assembleia da escola.

O terceiro ponto- preparação técnica da equipa de autoavaliação- foi outro passo relevante no processo. A metodologia pensada para esta ação foi focalizada na preparação técnica da equipa de autoavaliação da escola. Até acontecer a formação, ⁸contávamos com o envolvimento das instituições que já referimos. Após a constituição da equipa de autoavaliação, o passo seguinte foi a formação no âmbito da ⁹CAF a todos os elementos, no sentido de conhecerem a sua estrutura, princípios adjacentes, os critérios, subcritérios e o seu sistema de pontuação.

O quarto momento- concretização da autoavaliação- constituiu o ponto central da intervenção na escola, pois foi o momento de efetivar a avaliação interna da escola, ou seja a fase da execução operacionalizando todas as linhas traçadas no âmbito do planeamento. Também nesta fase, houve necessidade de planificar as ações, mas desta vez ao nível da equipa de autoavaliação (rever). A metodologia utilizada pela equipa direcionou para encontros de trabalho entre os elementos, tendo como propósito, delinear os passos e organizar (ajustar) todas as ações necessárias para concretizar a autoavaliação, como por exemplo elaborar o calendário, providenciar todos os documentos e informações pertinentes para a avaliação, construir alguns documentos, entre outros.

⁸ A formação da equipa não contou com a participação da DGAP

⁹ Ferramenta utilizada na orientação do processo da autoavaliação

3.1 Experiência Inicial

As ações desenvolvidas durante o estágio foram projetadas para serem implementadas na escola Abílio Duarte. Entretanto, encontramos algumas limitações que concorreram para a não realização das mesmas. Uma dessas limitações relacionou com o fraco envolvimento encontrado a nível da direção da escola. Sem querer atribuir uma causa ou causas específicas para este facto, evocamos de novo Caetano (2008) para salientar a forma, como até hoje a avaliação é vista pelos atores educativos ou seja, qualquer que for a dimensão traz sempre alguma ansiedade.

Ainda assim, algumas ações necessárias inicialmente foram concretizadas, como por exemplo a socialização junto da comunidade educativa e ainda alguma dinâmica para a constituição da equipa de autoavaliadores.

Este subcapítulo analisará a experiência desenvolvida junto da Escola Secundária Abílio Duarte (ESAD), esta inicialmente contactada para acolher o projeto de intervenção no concernente à implementação de um processo de autoavaliação. O mesmo objetiva descrever, de forma resumida as ações que foram possíveis concretizar, ao mesmo tempo que se procura ao longo do mesmo tecer uma apreciação crítica de todo o percurso.

Assim, o processo de autoavaliação da escola deve ser da iniciativa da instituição escolar tendo como finalidade melhorar a prática educativa, o que requer uma certa organização. Seguramente, até o momento da iniciação da experiência na referida escola, as condições a que os autores se referem, como a capacitação técnica sobre os conceitos, construção dos instrumentos, clarificação dos critérios norteadores do processo de autoavaliação, não estiveram asseguradas (Guerra, 2000 citado por Dias & Melão, 2009).

A planificação e desenvolvimento da autoavaliação na ESAD caracterizou-se de muitas expectativas, dado que até o momento da apresentação do projeto não existir dinâmicas, formais ou informais de autoavaliação na escola, apesar de constar na Orgânica do MED competências da IGEFES para fomentar e promover a autoavaliação nas escolas e alguma apelação para dinamização do apoio técnico à comunidade educativa, por parte da DNE e Delegações. Desse modo o propósito do projeto de intervenção foi apresentar a escola a oportunidade de submeter a si mesmo a um processo de autoavaliação,

fomentando espaço de reflexão para que toda a comunidade educativa envolvesse, participando de momentos de auto-exame sobre a escola visando a melhoria da mesma.

Apesar das ações iniciadas terem tido vida curta o processo serviu de experiência para uma nova tentativa que viria a ser concretizada numa outra escola, assim como para retirar dela alguns possíveis fatores críticos de sucesso/insucesso a se considerar numa iniciativa de autoavaliação escolar. Serão esses possíveis fatores críticos a serem considerados no decorrer dessa análise.

3.1.1 Atividades desenvolvidas na ESAD

A intervenção na Escola Secundária Abílio Duarte foi, desde o início refletida e desenhada para ser desenvolvida com o envolvimento da escola, dos serviços educativos centrais próximos dela, no sentido de credibilizar e validar a intervenção e ter uma aceitação mais imediata do mesmo.

Assim sendo, as escolhas foram direcionadas para além da escola, também para a Direção Nacional de Educação (DNE), a Inspeção Geral de Educação, Formação e Ensino Superior (IGEFES) e a Direcção Geral de Administração Pública, que numa hipótese de ser adoptada a metodologia da CAF, fosse envolvida dado que é responsável pela introdução da referida ferramenta no País.

No que se refere à escola, o contacto para o desenvolvimento da intervenção antecede a apresentação do projeto construído. Nesse particular, sublinhamos que sem conhecer os meandros do trabalho que seria desenvolvido, a aceitação por parte dos responsáveis da escola foi efetiva.

Quanto à DNE ficou-se por reagir à proposta do projeto em concreto, o que não aconteceu. Com este serviço conseguiu-se, através de uma entrevista, percepções sobre as condições das escolas relativamente a organização e implementação de processos de autoavaliação.

Relativamente à IGEFES a reação foi no sentido de considerar que a proposta era pertinente, mostrando interesse no aproveitamento das ideias do projeto para apoiar e orientar as escolas nos próximos tempos.

A DGAP mostrou abertura em termos de apoio técnico referente à capacitação da equipa de autoavaliadores, tendo sido possível estabelecer contactos importantes para o processo, mas que conforme os responsáveis máximos seriam assumidos dentro da agenda de trabalho do mesmo, o que desarticulou com o calendário do projeto.

Assim, com este cenário decidiu-se levar o projeto adiante junto da escola sendo possível planificar com a Direção duas ações relevantes: 1-socialização do projeto de autoavaliação junto da comunidade educativa (Apêndice A); e 2-constituição da equipa de autoavaliadores.

3.1.2 Socialização do projeto na ESAD

Ao realizar um processo de autoavaliação, uma primeira questão que se coloca é qual é o caminho a percorrer ou ainda, por onde começar.

Para os que estudam esta matéria não há um modelo a seguir, tendo as escolas toda a autonomia neste aspeto (Alaiz et al., 2003). Sobre isto, “o gestor não deve tomar como referência só o quadro conceptual e metodológico da corrente das escolas eficazes e/ou da melhoria escolar mas tem de ter também em conta as peculiaridades que têm as instituições educativas como organizações que levam a cabo um processo” (Díaz, 2003, p. 23).

Entendemos, com base nos autores analisados que, contudo, deve haver procedimentos mais ou menos harmonizados (por que as escolas num plano mais global executam as mesmas tarefas) que devem ser asseguradas. Entretanto, todos são unânimes em defender que é preciso divulgar o processo para que todos os atores educativos se envolvam. Sobre isto há que assegurar a transparência informando todos os atores educativos que será realizada uma autoavaliação e os contornos da sua realização (idem).

No quadro da nossa intervenção na Escola Secundária Abílio Duarte, a primeira ação, após o contacto formal com a escola, foi a socialização do projeto junto da comunidade educativa.

Relativamente a essa ação deu-se a conhecer aos membros da comunidade educativa, o projeto de autoavaliação que se pretendia desenvolver, explanando todo o desenho do processo, os objetivos e proposta da utilização da referência Commom Assesment Framework- CAF (2013), versão Educação.

A ação de socialização do projeto, que precedeu vários contactos presenciais e não presenciais com a escola, só foi concretizada em Fevereiro de 2014, quando estava prevista para ser realizada até 30 de Dezembro de 2013, considerando todos os contactos feitos e informações fornecidas previamente. Ainda assim, a socialização não foi realizada nos formatos que foi planificada e sugerida à escola, ou seja através de um encontro geral com a comunidade educativa, para que todos tivessem acesso à informação sobre o projeto e atividades que seriam concretizadas com o objetivo de ter fórum mais alargado de

discussão e decisão. Aliás, nos encontros de socialização dos grupos disciplinares (formato sugerido pela escola), onde aconteceu a socialização ficou bem presente a vontade dos participantes que as informações fossem alargadas a outros membros.

Assim, por parte dos grupos disciplinares, o projeto teve nota positiva, acolhendo-o e manifestando interesse em fazer parte do processo defendendo a sua importância para a escola. Desse encontro surgiram sugestões no sentido de estender a socialização a todos os elementos da comunidade com ênfase para os Pais e alunos, a constituição de uma assembleia que debatesse o perfil dos elementos que constituiriam a equipa de avaliadores, assim como a eleição pelos pares dos mesmos, algo que não aconteceu.

Após um longo período de espera da reação da Direção da escola, a ação viria a ser realizada a nível dos grupos disciplinares. Considerando o número elevado de professores e ainda a variabilidade do horário dos mesmos decidiu-se, conjuntamente com a Direção da escola, fazer a socialização em forma faseada.

Assim, a ação prosseguiu nos grupos, sendo integrados outros elementos da comunidade educativa, dos quais representantes do pessoal não docente e dos alunos para que tivessem, também, acesso a informação.

Durante a socialização, apresentou-se o projeto de autoavaliação com a apresentação de todo o desenho do mesmo, o seu objetivo e a proposta do calendário para a sua concretização. Também, apresentou-se a ferramenta CAF-Educação (2013), enquanto referência possível a ser adoptada, deixando espaço para os participantes colocarem as suas dúvidas e questões.

Após o término da socialização o passo seguinte, proposto pelos grupos socializados, foi agendar a Assembleia para a escolha dos elementos da equipa de autoavaliadores.

3.1.3 Constituição da Equipa de Autoavaliação na ESAD

A constituição da equipa de autoavaliação numa escola é um processo muito delicado, mormente numa situação em que a ação que se desenvolverá não é prática rotineira. De certo modo, a ação de sensibilização que se realiza em nome da transparência e do envolvimento dos atores é um passo para minimizar os constrangimentos que advêm desse processo. É desejável que a equipa seja representativa da organização, incluindo pessoas de diferentes setores, funções experiências e níveis hierárquicos (CAF-Educação, 2013).

No caso da escola Abílio Duarte, a ação de constituição da equipa de autoavaliadores foi proposta para ser concretizada dentro dos padrões de escolha democrática. Entretanto, contrariamente ao que foi proposto pelos elementos da comunidade educativa, a escolha dos autoavaliadores foi feita pela Direção da ESAD.

Apesar de ter havido reforço da sugestão da comunidade educativa ficou-se pela decisão da Diretora, pois o argumento foi de que havia docentes que não poderiam fazer parte da equipa pela sobrecarga de responsabilidades e que estariam envolvidos nos processos da avaliação escolar coincidente com o período previsto para a capacitação e concretização da autoavaliação (salienta-se que a socialização foi realizada durante o mês de Fevereiro, ficando um intervalo para negociar a agenda da assembleia). Ainda assim não foi possível organizar a assembleia para escolha dos autoavaliadores, sendo a opção encontrada pela Diretora da escola a indicação dos elementos.

Após o encontro com a responsável da escola e indicado os elementos da equipa, ficou estipulado que deveríamos fazer uma proposta de data para a realização da formação da equipa, algo que aconteceu de imediato e dado a conhecer a escola ficando, entretanto à espera de uma resposta final por parte da escola, o que não aconteceu.

Paralelamente às ações na ESAD, fez-se contactos com os responsáveis da DGAP. Dos contactos feitos a reação foi positiva. Com essa entidade o apoio solicitado foi de capacitar tecnicamente a equipa de autoavaliadores no domínio da CAF (2013) pelas razões acima apresentadas.

Como mencionado anteriormente, a proposta desse serviço foi de que a capacitação ficasse enquadrada dentro de um dos seus projetos de formação em agenda. Desse modo, logo à partida a realização da capacitação pela DGAP ficou condicionada. Apesar disso, e depois de um longo período de espera de respostas por parte da DGAP decidiu-se assumir e avançar com a capacitação da equipa de autoavaliadores propondo datas para a sua realização, que no entanto não aconteceu por não ter havido reacção a tempo por parte da escola, ditando dessa forma a necessidade de obter informações complementares através de outros atores educativos para perceber melhor a causa dos constrangimentos.

3.1.4 *Entrevistas Realizadas*

No âmbito do nosso estágio quisemos perceber a opinião dos atores educativos, que lidam diretamente com as escolas, nomeadamente o serviço da DNE e a IGEFES, relativamente à temática da autoavaliação, pelo que durante o desenvolvimento das atividades procuramos através do estabelecimento de entrevistas exploratórias chegar aos respetivos pontos de vista nessa matéria. Isto por que, numa primeira fase do nosso trabalho encontramos algumas limitações e, pelo facto entendemos que seria pertinente o relato desses dois serviços no sentido de melhorar a nossa intervenção.

Estas informações foram obtidas através de entrevistas não estruturadas, pois o nosso propósito foi de estabelecer uma conversação no sentido de acolher dados relevantes (Freixo, 2011) que pudessem ser utilizados na compreensão das limitações.

Desse modo, tanto quanto possível deixamos desenrolar a conversação com os entrevistados, mas com o reencaminhamento sempre que fosse necessário para os objetivos do trabalho (Quivy & Campenhoudt, 2005), pois apesar da flexibilidade da conversa, a mesma teve um carácter intencional visando obter determinadas informações (Bogdan & Biklen, 1994). Para nossa orientação, elaboramos um roteiro (Apêndice J) com perguntas básicas que consideramos terem sido pertinentes e que ao longo da conversação fomos complementando com outras questões inerentes às circunstâncias do momento.

Entretanto, para isso foi necessário estabelecer um contacto prévio com os responsáveis desses serviços (à exclusão da escola Abílio Duarte, onde o contacto foi verbal), o que levou-nos a elaborar um pedido formal para o efeito (Apêndice I).

É de salientar, que com as entrevistas aplicadas com os responsáveis dos serviços referidos, permitiu-nos perceber melhor a realidade das escolas no concernente à autoavaliação contribuindo, para desenhar de melhor forma a nossa intervenção a nível da escola onde desenvolvemos o projecto.

Reflexão Crítica

Relembrando, a socialização do projeto de autoavaliação da Escola Secundária Abílio Duarte só realizou em Fevereiro de 2014, quando estava previsto para acontecer o mais tardar até 30 de Dezembro de 2013.

Acontecendo nesse período tivemos o cuidado de socializar o mesmo e apelar à participação e envolvimento da comunidade educativa, tendo em consideração que a autoavaliação é um processo interno da escola, o qual toda a comunidade educativa deve envolver por que torna-se quase impossível para os que se encontram de fora, melhorar a qualidade, pois esta deve fazer parte das características dos atores internos e fazer parte da sua natureza, o compromisso e a determinação em melhorar a escola permitindo-lhes olhar para o estado dela e a partir daí estabelecerem prioridades (MacDonald, 1991 citado por Gonçalves, 2013; MacBeach et al., 2005 citado por Mourão, 2009).

Apesar de ter sido realizada, a socialização não aconteceu no formato inicialmente planificada e sugerida à escola, ou seja, através de um encontro geral com a comunidade educativa. Neste ponto, a análise que fazemos sobre este aspeto, é que no nosso entender faltou o envolvimento efetivo da liderança, pois apesar das sugestões dos participantes dos grupos disciplinares e, de termos tido o cuidado em deixar margens de decisão a critério da gestão de topo, tal não aconteceu no momento oportuno, optando para encontros separados nos grupos de professores, não tendo desse modo o impacto que teria se o diálogo acontecesse numa assembleia de escola, por exemplo.

Outro aspeto que merece análise é a constituição da equipa de autoavaliadores. É preciso assumir que houve um esforço para que não houvesse influência direta por parte da direção na escolha dos elementos da equipa. Por isso, esta fase também arrastou-se para além do tempo estipulado na tentativa de realizar o encontro alargado para que saísse do mesmo, elementos consensuais. Mas, entendemos a certa altura que não podíamos “invadir” a escola e “ditar as regras”. O certo é que houve momentos de diálogo e de propostas de ideias básicas de escolhas democráticas, aliás, o normativo que regula o funcionamento das escolas secundárias constitui estas com órgãos de gestão e decisão, como por exemplo assembleia de escolas, Conselho Pedagógico etc. Apesar disso os resultados insistiam em sair por outras direções e, desse modo, a equipa de autoavaliadores foi constituída pela própria Diretora da escola com o fundamento de que os escolhidos eram os que estavam mais disponíveis.

Na nossa perspectiva, apesar nas entrevistas exploratórias a direção da escola ter afirmada que tem um corpo docente formada, com muitos anos de experiência que podia assumir a autoavaliação, entendemos que houve receio de opiniões críticas (Caetano, 2008), dado que as atitudes mostraram-se contrárias, pelas tendências e falta de interesse nos momentos cruciais de decidir, (como a marcação do encontro alargado, a escolha consensual dos autoavaliadores, a marcação da data da formação da equipa etc).

Contudo, ainda que a autoavaliação seja um instrumento por excelência de aprendizagem (Simões, 2013), entendemos tal atitude por que não é prática em Cabo Verde as escolas procederem a autoavaliação. Por isso percebemos que, qualquer escola teria receio em submeter-se a um processo de avaliação, ainda que internamente, sabendo que a prática rotineira de processos de autoavaliação, requer mecanismos organizados, que passa pela definição de estratégias relacionadas com a identificação das áreas de avaliação, constituição de equipas de autoavaliação, preparação técnicas das mesmas, escolhas de modelos etc. (Dias & Melão, 2009).

Em síntese, o projeto de autoavaliação apresentado à escola pretendia, com base nas teorias, exclusivamente dotá-la de espaços de diálogo, concedendo a comunidade educativa oportunidade para pensarem a escola, viverem-na, (re) construí-la, e de certa forma prepará-la para os desafios futuros, para um melhor aproveitamento dos seus recursos, sejam materiais, humanos ou outros. Entretanto, apesar desses intentos terem ficado pelo caminho, acreditamos que a semente foi lançada na escola e a inquietude própria dos que vivem a educação e a escola despertará, para em algum momento desabruçar, dessa vez sem obstáculos para alcançar o que sentiu-se ser a vontade dos que vivem nela- a vontade de conhecê-la de forma mais profunda e torná-la melhor.

3.2 O Processo de Auto-avaliação na ESCJPC

Após a experiência de sete meses com a escola Abílio Duarte não ter havido os resultados esperados, optamos por realizar no ano seguinte outra experiência na Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa, desta vez mais conhecedores da realidade e mais realistas de que o processo não seria fácil. Baseada na curta, mas rica experiência que tínhamos acabado de vivenciar, acautelamos alguns aspetos.

A referida escola, no quadro da formação recebida pela IGEFES, no âmbito do programa da avaliação institucional, pretendia responder à solicitação desse serviço educativo, no âmbito de uma formação recebida sobre a autoavaliação, a diretiva de realizar em Janeiro de 2015 as primeiras ações para o processo de autoavaliação, pelo que encontramos abertura e aceitação por parte da escola para iniciar a primeira experiência de realizar a autoavaliação da escola. Mas antes, desenvolvemos o contacto com a direção da escola, onde a reação foi positiva e imediata.

Entretanto, as condições foram consolidadas, pois, desta vez enquadrávamos como estagiária da IGEFES formalmente constituída, através de um protocolo entre a Universidade de Coimbra e a Inspeção Geral de Educação, Formação e Ensino Superior.

Aquando da apresentação do nosso projeto de estágio, a nível da IGEFES, acontecia, paralelamente, a socialização do modelo CAF (2013) pela Administração Pública de Cabo Verde como ferramenta de avaliação dos serviços públicos.

Após contactos com a instituição e apresentação do projeto de estágio, fomos convidados a inscrever numa ação de capacitação de facilitadores da CAF (2013), tendo em vista a constituição do centro de recursos CAF.

Dessa ação de capacitação em matéria da CAF (2013) e CAF-Educação (2013), foi lançada um repto aos formandos para durante 2015 realizarem uma intervenção no âmbito da CAF numa instituição ligada à nossa área profissional.

Desse modo, entendemos ser pertinente e racional articular os objetivos de ambos os projetos. Ou seja, implementar o projeto de autoavaliação articulado com os propósitos da IGEFES e da DGAP, que ao fim ao cabo tinha os mesmos propósitos- apelar a escola para um momento de reflexão sobre as práticas no sentido de melhoria-. De salientar, que no âmbito da formação ministrada pela IGEFES, o modelo tinha sido dado a conhecer aos formandos, enquanto opção de modelo orientador, pelo que nessa altura a escola já tinha optado por segui-lo.

Ciente da complexidade do processo de autoavaliação, mormente numa situação de iniciação procuramos, com base nos teóricos da matéria, planificar as ações necessárias para o efeito.

A autoavaliação *“deve ser útil...sustentada por um plano de realização...desenvolver-se num clima de confiança”*. *“ não pode ser um acto solitário de algumas pessoas da escola, mas que terá de ser acção de toda a escola, um processo transparente dado a conhecer a todos os actores educativos e que contemple os seus interesses”* (Alaiz et al., 2003, p.74).

Com base nesses pressupostos e autorizados pelo órgão diretivo da escola para avançar com o projeto demos início ao planificado desenvolvendo, essencialmente três acções, a saber: Socialização do projecto de autoavaliação na escola, Constituição da equipa de autoavaliação e Formação da Equipa de autoavaliação, que passamos a relatar.

3.2.1 Socialização do projeto de autoavaliação na ESCJPC

Relembrando que as escolas devem ter autonomia na condução do processo de autoavaliação e que há que ter em conta as especificidades da escola ou ainda, no sentido de evitar que o processo de autoavaliação fosse encarado como mais um projeto a nossa intervenção foi no sentido de promover ações, em que o projeto de autoavaliação fosse apresentado e analisado, antes da sua implementação (Alaiz et al., 2003; Díaz, 2003; CAF-Educação, 2013)

Consumado o contacto necessário, a primeira questão que se colocou foi com quem contar ou quem envolver, tendo sempre em mente que, necessariamente para que o processo iniciasse haveríamos de identificar e contar com os ¹⁰Stakeholders, esses representantes dos diferentes grupos que interessam no que seria avaliado (Alaiz et al., 2003), de modo a garantir os contornos do processo.

Nisto, concretizamos dois encontros a nível dos Conselhos Pedagógico e Diretivo, para, respetivamente, apresentar a ideia do projeto e, coordenar algumas ideias preliminares de alargamento da informação à comunidade educativa. No primeiro encontro a apresentação do projeto de autoavaliação foi feita ao grupo através de um power point, seguido de esclarecimentos. Foi uma ação com avaliação positiva tendo em conta a reação

¹⁰ Atores educativos, com algo investido naquilo que é avaliado (Alaiz et al., 2003, p.76)

por parte dos presentes, quanto mais sendo um projeto que, no olhar do grupo, futuramente poderia auxiliar a escola na resolução de alguns desafios com que se defrontam.

Entretanto, assim como aconteceu na ESAD, também nesta escola os elementos do Conselho Pedagógico sugeriram que o projeto fosse apresentado à toda a comunidade educativa no sentido de todos o conhecerem e terem oportunidades de se pronunciarem, pelo que no encontro a nível do Conselho Diretivo da escola ficou assente que organizaríamos uma palestra com alguns convidados, de entre os quais a Inspeção Geral da Educação, a Direção Nacional de Educação e um elemento ligado ao Centro de Recurso CAF da Administração Pública, em que as comunicações centrariam na apresentação, respetivamente dos seguintes temas:- O projeto da avaliação externa da IGEFES;- A importância da avaliação interna/autoavaliação para as escolas e – A introdução do modelo CAF (2013) nas instituições públicas de Cabo Verde.

Dos três temas programados foi possível apresentar os dois últimos, dado que a representante do serviço da IGEFES encontrava-se ausente do País, no momento do evento. Para a explanação destes dois temas participaram o Mestre Albino Silva da Universidade Pública de Cabo Verde (UNICV), este com estudo elaborado no âmbito da autoavaliação da escola e desenvolvimento institucional, em substituição da Diretora Nacional de Educação, que também esteve impossibilitada de participar, e o Coordenador da UNIDO (Organização das Nações Unidas para o desenvolvimento Industrial), Doutor Rui Levy, que articula com a DGAP a nível da CAF, moderados por um professor da escola.



Figura 4 Elementos da mesa no âmbito da palestra sobre a autoavaliação realizada

Durante a palestra, a explanação do tema relacionado com a importância da autoavaliação, resumidamente, o apresentador mostrou que é necessário antes de mais questionar sobre a finalidade da autoavaliação, ou seja qual é o propósito da escola quando quer fazer a sua própria avaliação. Explanou que para haver mudanças é preciso questionar as nossas práticas, escutar as partes interessadas (os Stakeholders). Socializou também, com os participantes algumas razões para a avaliação da escola, quais sejam a necessidade de prestação de contas e de transparência; a produção de conhecimento, a aposta nas organizações aprendentes, como componente de uma estratégia de marketing; a crise de confiança na escola gerada pela massificação; o escrutínio da eficiência dos serviços/sistemas educativos, entre outros.

Ainda debateu com os presentes as vantagens da avaliação da escola. Desses apresentou quatro aspetos, a saber: 1- substituição do controlo à priori pelo controlo à posteriori; 2- credibilização do discurso das escolas; 3- substituição do conselho prudente pela informação relevante; promoção do diálogo e da participação da comunidade educativa e, 3- promoção do diálogo e da participação da comunidade educativa.

Numa chamada de atenção dirigiu ao grupo presente a necessidade de terem alguns aspetos em conta como evitar a monocultura da avaliação; ter sensibilidade na constituição

das equipas/comissões de autoavaliação; programação do tempo para a avaliação, entre outros.

Com relação à temática da CAF (2013) os participantes foram brindados com a apresentação do modelo, sua estrutura, e seu impacto nas escolas, enquanto ferramenta da autoavaliação, assim como alguns casos de serviços em Cabo Verde, que já experimentaram o instrumento.

3.2.2 Constituição da equipa de autoavaliadores na ESCJPC

É desejável que a equipa seja representativa da organização, incluindo pessoas de diferentes setores, funções, experiências e níveis hierárquicos (CAF-Educação, 2013).

Mas também, numa lógica de inteligência coletiva (Noubel, 2004 citado por Candeias, 2010) mobilizar as competências do grupo (Lévy, 2005 citado por Candeias, 2010) assente na ideia de que ninguém sabe tudo mas, juntos, sabem alguma coisa.

No contexto da escola, após a realização da Palestra, o passo seguinte foi a constituição da equipa de autoavaliadores (EAA) e a fixação da data da formação destes.

Tendo em consideração as reações, aquando da palestra em que os participantes alertaram para os critérios a terem em conta na escolha desses elementos, tivemos o cuidado de orientar a direção da escola no sentido de criar espaço em que o processo de escolha das pessoas fosse feito de forma mais democrática possível e baseada nos em alguns pressupostos, quais sejam, capacidade de negociação, tolerância face a ambiguidade, disponibilidade e competência técnica (Góis & Gonçalves, 1999c citado por Alaiz et al.,2003).

Assim, tendo saído recentemente de um Conselho Pedagógico e ainda da indisponibilidade de se agrupar o corpo docente (nessa altura a escola passava por um período de avaliação dos alunos), foi adotada a estratégia de, em vez de um processo de voto direto, as pessoas manifestassem interesse em participar da equipa de autoavaliação.

A estratégia para constituir a equipa passaria por: 1- um processo de manifestação de interesse; 2- escolha, entre estes, de 10 professores pelo corpo diretivo e apoiado pelo amigo/a crítico, com bases em critérios como anos de trabalho na escola, capacidade analítica e de consenso, gênero e outros; 3- apreciação e validação no Conselho Pedagógico destes 10 elementos.

Desse modo, a nível da direção da escola foi feito uma nota-convite e passado aos professores onde estes puderam tomar conhecimento do facto e manifestar vontade ou não em fazer parte da equipa de autoavaliadores. Do mesmo resultou uma lista de vinte e sete (27) interessados que em análise a nível dos cinco (5) elementos da direção, conjuntamente com a nossa participação foi analisado, apreciado e escolhido dez (10) professores a que juntaram-se mais três elementos da comunidade educativa.

Assim, no Conselho Diretivo do dia 20 de Março de 2015, depois de ter sido apresentado os dez (10) elementos representativos da comunidade educativa propostos para fazerem parte da equipa, os critérios tidos em conta para a indicação destes, quais sejam anos de trabalho na escola, capacidade analítica e de consenso, gênero entre outros, unânimamente, foi aprovada a equipa de autoavaliadores que nos próximos tempos assumiria a autoavaliação da escola, entretanto sem a figura do representante dos pais e encarregados de educação que no momento não foi consensual, por que conforme um dos elementos do Conselho Diretivo, não garantiria o olhar de fora, sendo que o elemento escolhido faz parte da escola, o que poderia traduzir-se na dificuldade em se manter imparcial na análise das informações. Pondo de parte esta observação, é nossa visão, que a equipa foi constituída dentro dos critérios propostos pela teoria, isto é não excessivamente numerosa, constituída por pessoas com capacidade de negociação e tolerância, competência técnica e disponibilidade para a tarefa (Góis & Gonçalves, 1999c citado por Alaiz et al.,2003). A equipa ficou assim constituída: um (1) representante do pessoal não docente, um (1) representante dos alunos e, sete (7) professores representante do corpo docente.



Figura 5 Elementos da equipa de autoavaliação da ESCJPC- formação em CAF

3.2.3 Formação da equipa de autoavaliação em matéria da CAF-Educação (2013)

A formação da equipa de autoavaliação (EAA), foi um passo de suma importância na organização do processo de autoavaliação na ESCPC. Independentemente de ter sido constituída uma equipa equilibrada, em termos de experiência e de ser reconhecida aos membros competência, enquanto profissionais de educação e conhecedores do processo, foi fundamental também muní-la de outros conhecimentos, nomeadamente em matéria do instrumento que seria utilizado, conferindo assim ao grupo um melhor conhecimento de como utilizar a ferramenta CAF na autoavaliação (CAF-Educação, 2013).

Em termos organizativos da formação, por sugestão da direção da escola e, conforme o calendário escolar, a data da formação aos elementos da EAA aconteceu nos dias 14 e 15 de Abril de 2015.

Ainda, tendo em conta que anualmente acontece muita mobilidade na escola entendemos estender a formação a mais elementos no sentido de futuramente assegurar a funcionalidade e renovação da equipa de autoavaliadores, pelo que, em vez de apenas os elementos da equipa, também integrou-se mais agentes educativos, sendo na sua maioria docente.

Esta formação incidu sobre o modelo CAF-Educação (2013), que como referimos inicialmente, constitui ferramenta escolhida pela escola para nortear o processo e realizar a autoavaliação.

Como referimos durante a explanação do ocorrido, a ação da formação foi algo que desde o início do projeto foi colocado em cima da mesa. Desse modo, podemos afirmar que, ainda que o processo de autoavaliação não concretizasse na sua plenitude a formação dos autoavaliadores seria a garante do sucesso dessa ação na escola, a longo prazo.

Como sabemos, teoricamente, uma das condições que alguns autores defendem para que as escolas estejam preparadas para fazerem a autoavaliação é que as pessoas que as integram tenham domínios das técnicas da autoavaliação, ou sejam estejam capacitadas para tal, pois a “*falta de experiência na realização da autoavaliação e as dificuldades que lhe estão subjacentes, derivadas da sua natureza técnica, política e ética, geram grande ansiedade na equipa*” (Alaiz et al., 2003, p.77).

Nisto programamos a formação da equipa em matéria do modelo CAF-Educação (2013), este enquanto ferramenta orientadora da organização e realização do processo,

assumindo na íntegra a formação (baseamos nos conhecimentos adquiridos na formação em matéria da CAF-Educação ministrada pela DGAP).

Para esta ação exigia-se algum planeamento. Para isso fizemos uso do Modelo Interativo de Planificação de Programas- MIPP (Caffarella, 2002), e Modelo de avaliação da formação – Modelo Avaliação Multinível (Kirkpatrick, 2010) – e, desse modo, desenvolver o programa de formação, tendo todo o cuidado de verificar todos os passos (Apêndice B).

Planeamento da formação - Modelo-MIPP (Caffarella, 2002) e Multinível (Kirkpatrick, 2010)

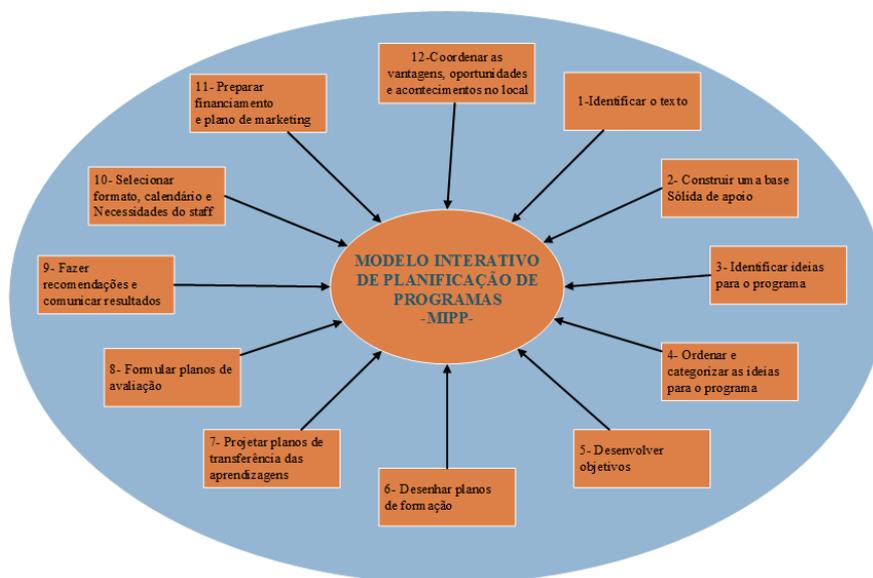
Desenhar um programa de formação constitui uma tarefa complexa e depende de vários fatores que estão interligados. O desenvolvimento do projeto de estágio propondo a autoavaliação de uma instituição de ensino em Cabo Verde apresentou, para nós desafiador sabendo, que essa foi uma experiência inovadora na escola, mormente com o recurso ao modelo CAF-Educação (2013) e que muitos ainda desconhecem. Consequentemente, a par do projeto de estágio, uma das ações que se mostrou ser necessária conceber foi o planeamento de uma ação de formação. Desse modo, a escolha de um modelo de planeamento para a concepção da ação, que apresentasse alguma flexibilidade dado ser uma experiência nova que íamos vivenciar, mostrou-se indispensável caindo a escolha no «Modelo Interativo de Planificação de Programas (MIPP)» de Caffarella (2002).

O Modelo Interativo de Planificação de Programas (MIPP) de Caffarella (2002) apresentou-nos como uma orientação e opção para o planeamento da ação de formação. Estão previstos nele os pontos essenciais, desde aspetos pedagógicos aos de gestão para a planificação de um programa de formação e conforme a sua flexibilidade permite começar por qualquer um dos passos e voltar a qualquer momento a um passo que já foi contemplado, o que se mostrou ser uma boa opção.

Como em qualquer processo formativo o recurso ao modelo de avaliação da formação, também deve ser uma exigência. Nesse aspeto a opção adotada para avaliar a ação de formação foi baseada no modelo de Avaliação Multinível de Kirkpatrick (2010) que define a avaliação como um processo que procura “*determinar a eficácia de um programa e as maneiras de melhorá-lo*” (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2010, p. 34). Assim, consideramos, do modelo, apenas o primeiro (1º) dos quatro níveis- reação dos

participantes à formação. Para a avaliação da transferência dos conteúdos ministrados na formação optamos pelo ponto 7 do modelo MIIP, o qual explicitaremos mais adiante.

O Modelo Interativo de Planificação de Programas-MIPP (figura 5) de Caffarella (2002), foi idealizado para o desenvolvimento de ações de formação para adultos. Vastamente utilizado por educadores e formadores, tem foco nos seguintes pressupostos:- focar na aprendizagem e na mudança; reconhecer a natureza não-sequencial do processo de planeamento; discernir a importância do contexto e da negociação; prestar atenção ao planeamento prévio e às mudanças de última hora; honrar e considerar diversidade e diferenças culturais; aceitar que os planeadores do programa trabalham de formas diferentes; entender que os planeadores do programa são aprendizes.



Fonte: Caffarella, R. S. (2002). Tradução e adaptação de Maria do Rosário Pinheiro (2003).

Figura 6 Modelo Interativo de Planificação de Programas

1. Identificação do contexto

Caffarella (2002) aponta que o contexto é definido por fatores humanos, organizacionais e ambientais, nos quais se considera a tomada de decisão quanto ao planeamento e avaliação. A partir da definição da ideia central do projeto, identificamos, logo à partida, o contexto da sua aplicação ou seja a Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa-ESCJPC, o grupo alvo (comunidade educativa da escola), assim como as instituições e os recursos humanos a envolver. Internamente, no que concerne aos recursos humanos identificámos os membros do corpo diretivo, com foco na figura do

diretor e também, os membros da comunidade educativa no sentido de garantir o apoio durante todo o decorrer da formação. Externamente procurámos envolver na formação o serviço da Administração Pública, enquanto introdutor do modelo CAF (2013) em Cabo Verde.

2. Construção de uma base sólida de apoio

A construção de uma base sólida de apoio acontece quando, segundo Caffarella (2002), as pessoas e as organizações envolvidas estabelecem cooperação. Esse apoio mútuo baseia-se no entendimento e acordo, entre as partes, da função educacional da formação. No contexto do projeto contamos, para construção dessa base de apoio, com o envolvimento da IGEFES, que possui a competência de fomentar a autoavaliação nas escolas, a ESCJPC com o acolhimento do projeto e envolvimento no mesmo, a Direção Nacional de Educação, (embora esta não tenha envolvido no processo), enquanto serviço que dita as orientações pedagógicas às escolas e, a DGAP enquanto coordenador da CAF (2013) em Cabo Verde, este no apoio técnico aquando da formação da equipa. Para além de termos procurado garantir o apoio técnico dessas instituições quisemos promover, a nível dos formandos condições de autoaprendizagens com disponibilização do material, antes durante e depois a formação. Para isso, fornecemos, antecipadamente todo o material necessário que seria abordado durante a formação e após ela.

Todavia, embora tenhamos realizado as diligências para que o projeto tivesse essa base sólida de apoio, as instituições contactadas e envolvidas ficaram muito aquém das expetativas, pelas razões que já referimos ao longo do relatório.

3. Identificação de ideias para o programa de formação

A identificação do conteúdo, por parte dos planeadores e/ou formadores, a ser trabalhado é fulcral no planeamento de programas de formação. O levantamento de necessidades do público-alvo e a definição do quadro teórico influenciam diretamente nesta identificação.

No contexto da autoavaliação na escola tal identificação da ideia surgiu com a constatação de que a ferramenta CAF-Educação (2013), proposto como referência de orientação para implementar o processo de autoavaliação, até então era desconhecida pelos atores educativos da escola, pelo que colocamos a possibilidade do grupo alvo não ter conhecimento teórico do modelo. Aliás esta foi uma das preocupações do Diretor da escola

nas primeiras abordagens sobre a ideia de implementar a autoavaliação na escola, mostrando a necessidade de haver um processo formativo das pessoas envolvidas.

A trajetória da ideia para a ação da formação aparece assim, como condição indispensável para que a concretização do projeto de autoavaliação tivesse sucesso, pois os elementos da organização teriam que estar unidos de competências necessárias para estarem aptos a concretizar o processo. Para isso estabelecemos como fonte de apoio os conhecimentos teóricos adquiridos no âmbito do planeamento de formação baseados no modelo MIPP de Caffarella (2002) e no modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick (2010).

A flexibilidade da programação foi algo que tivemos em atenção dada a disponibilidade dos envolvidos, pelo que a agenda foi elaborada em função do calendário da escola e sujeita a mudanças.

4. Ordenação e categorização das ideias

A ordenação e priorização das ideias, parte-se da identificação das competências necessárias a serem desenvolvidas no grupo de avaliadores. Essa ordenação e priorização considerámos ter sido relevante, pois como relatamos a autoavaliação é uma modalidade de avaliação que ainda tem pouca expressão a nível das escolas e daí ser natural que as pessoas não tenham consigo os conceitos, os procedimentos. Por isso, programamos um módulo de formação em matéria da CAF-Educação (2013), com enfoque na metodologia dos 10 passos, assim como na abordagem dos critérios, as grelhas e o sistema de pontuação.

Para além da identificação da necessidade de formação, identificamos e priorizamos a necessidade de continuar a apoiar e a esclarecer sobre o processo e o modelo, pelo que programamos encontros com a equipa. Outro aspeto que mereceu a nossa atenção foi a indicação, pelos pares, do líder da equipa, que para além das atribuições de coordenar o grupo ficou com a responsabilidade de articular com a Direção da escola, identificar as necessidades da equipa e impulsionar pesquisas que complementem os conhecimentos adquiridos no sentido de estarem em condições de proporem soluções em situações de intervenções alternativas.

5. Desenvolvimento dos objetivos para o programa

Os objetivos são *“enunciados claros de resultados antecipados a serem alcançados através de um programa de formação e de educação”* (Caffarella, 2002, p. 227).

O “formador não se dedica à elaboração de cursos em função dos seus desejos e caprichos”, pois devem responder “ a uma necessidade apresentada ” (Delgado, 2013, p.23).

Assim, os objetivos que propusemos alcançar visaram responder às necessidades da equipa de autoavaliação e manifestadas anteriormente pela direção da escola.

Os objetivos delineados para a formação foram de âmbito estratégico e de aprendizagem. De âmbito estratégico estabelecemos: 1- Desenvolver competências técnicas no âmbito da ferramenta CAF-Educação (2013) e de aprendizagem: 2- Aplicar a ferramenta CAF-Educação (2013) no contexto da autoavaliação da escola. Como refere a autora, tivemos em atenção apresentar, previamente os objetivos, através de diapositivos, para que todos os participantes compreendessem, de forma antecipada os propósitos da formação.

6. Desenho do plano de formação

A preparação de planos de formação envolve desenhar a interação entre formandos, formadores e/ou formandos e recursos materiais (Caffarella, 2002), requerendo, nesse caso concreto o planeamento de uma intervenção formativa assente na dinâmica, troca de ideias/experiências sobre o assunto abordado.

Sobre este aspeto, desenvolvemos um plano de formação sobre a ferramenta CAF-Educação (2013) sendo o grupo alvo a equipa de autoavaliação da escola. Apesar de termos tido o cuidado de identificar formadores com competências em matéria da CAF, não foi possível contarmos com a participação da DGAP, pelo que o desenho de formação sofreu alterações em termos da data e da carga horária e do formador, o que levou-nos a assumir, plenamente a formação.

O termo formação *“implica que para além de incidir em aspetos técnicos (destrezas e conhecimentos), incidimos sobre as atitudes. Atitudes que devem ser partilhados ”*. *“ a formação cumprirá com os seus objetivos se, além do mais, servir de ajuda técnica para que os individuos possam desenvolver a sua personalidade e adaptar as suas competências aos novos desafios”* (Delgado, 2013, pp.15-16).

Relativamente aos conteúdos teóricos, fizemos a análise de alguns instrumentos de apoio e clarificação de ideias básicas, ficando o treinamento das técnicas e instrumentos de apoio da ferramenta CAF-Educação (2013), de forma mais aprofundada, para o período antecedente da concretização da autoavaliação ou mesmo durante esta fase (ou seja à medida que se vai utilizando os instrumentos, as dúvidas vão-se dissipando).

Para a concretização da formação, tivemos em consideração o perfil dos formandos, pelo que propusemos, através de um plano de formação (Apêndice C), um ambiente de interação com debate, análise em grupo, entre outros.

Relativamente a avaliação das aprendizagens elaboramos um plano de transferência das aprendizagens (PTA).

Para a avaliação da formação elaboramos uma ficha, em que os participantes tiveram oportunidade de utilizá-la no último dia da formação.

7. Projetar planos de transferência de aprendizagem

O conceito de transferência de aprendizagem está intimamente ligada à capacidade dos formandos aplicarem os conhecimentos adquiridos nos contextos que estão adquiridos e não só. “*para muitos programas é essencial que seja desenvolvido um plano de apoio aos formandos na aplicação do que aprenderam*” (Caffarella, 2002, p. 205). A autora sublinha aspetos, como fatores influenciadores na transferência da aprendizagem, momento de utilização de estratégias, os elementos chave que deve integrar o processo, as estratégias uteis que permita os formandos aplicar o que aprenderam e o apoio a que lhes é devido na seleção das técnicas de aprendizagens.

No quadro da formação, a construção de um plano de transferência constituiu de suma relevância pois, o tempo disponível para a formação foi muito curto.

Para além disso, a CAF representou como um instrumento que na avaliação da formação a maior parte dos formandos afirmaram não conhecer. Sendo um instrumento, que a nível da aplicação, pode haver algum grau de dificuldade, estabelecemos nesse programa um plano de transferência (Apêndice D) com o propósito dos participantes da formação treinarem o seu conteúdo e dessa forma garantir a sua aplicação adequadamente durante o processo de autoavaliação.

8. Formular planos de avaliação

Avaliar o programa de formação é essencial para medir a sua relevância e ajuda a responder às seguintes perguntas:- os objectivos do programa foram alcançados? Onde e de que forma os formandos podem aplicar o que aprenderam?

O “ *coração da avaliação do programa encontra-se em julgar seu valor e sua importância*”(Caffarella, 2002, p. 261).

Todo o programa de formação deve passar por um momento de avaliação. Isso porque a avaliação procura “*determinar a eficácia de um programa e as maneiras de melhorá-lo*” (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2010, p. 34). Oito factores devem ser considerados ao se avaliar um programa em busca de melhoria, segundo estes autores: - *atendimento das necessidades dos participantes face aos conteúdos trabalhados na formação; -a qualificação do instrutor; utilização de métodos eficazes para manter o interesse e ensinar o que foi proposto; -adequação das instalações; -horário adequado; recursos auxiliares eficazes; -coordenação satisfatória do programa; e, por fim, as melhorias apontadas pelos formandos* (idem, p.35).

O Modelo de Avaliação Multinível de Kirkpatrick (2010) desdobra-se em quatro níveis: reação (satisfação), aprendizagem (conhecimento), comportamento (transferência) e resultado (impacto / sustentabilidade). Todos os níveis são importantes (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2010).

No contexto do estudo, optamos pelo referido modelo para avaliar a formação a fim de perceber, na perspectiva dos formandos, o seu valor, importância, utilidade, nossa prestação, estratégias utilizadas, adequação das instalações, recursos disponíveis e utilizados, entre outros.

Assim, escolhendo o nível 1- reação dos participantes à formação, elaboramos uma ficha onde elencamos algumas questões diretas a fim de aferir o grau de satisfação dos formandos, ficha utilizada e tratada (Apêndices E e F).

9. Recomendações e Comunicação de resultados

O objetivo de se fazer recomendações é evidenciar os sucessos do programa, entender suas falhas, inspirar mudança na direção desejada e/ou obter apoio de pessoas e organizações (Caffarella, 2002).

As recomendações normalmente se baseiam em resultados obtidos por avaliações formais assim como pela experiência do planejador no processo de planejamento e implementação do programa. Determinar o público-alvo é fundamental para a estruturação de relatórios uma vez que tal estruturação pode ser diferente para públicos diferentes.

Nessa linha, para a divulgação dos resultados estipulamos um período aquando da finalização de todo o processo, mas não invalidando a comunicação de ações em desenvolvimento de forma permanente (Apêndice G).

10. Seleção do formato e Calendarização da formação

Um *“empregador (ou voluntário) experiente demonstra e discute novas áreas de conhecimento e de habilidades e dá oportunidade para a prática e feedback”* (Caffarella, 2002, p.288). Para a autora, os facilitadores são responsáveis pelo planejamento e execução da instrução através do uso variado de técnicas e recursos de aprendizagem.

Com base nessas ideias idealizamos a formação contando, com as capacidades analíticas dos formandos, mas também com a nossa experiência profissional fazendo uso da formação em CAF-Educação (2013), certificada pela Direção Geral de Administração Pública em Outubro de 2013. Como já tínhamos referido, o programa de formação foi concebido para ser realizado com o envolvimento de outros técnicos especialistas, mas tal não foi possível pelos motivos que já apresentamos. O formato que estabelecemos foi uma ação de formação ministrada em dois dias.

11. Financiamento e Marketing

A autora afirma que “ *a preparação e gerenciamento de orçamentos e planos de marketing são componentes-chave para o processo de planeamento*” (Caffarella, 2002, p. 329). O programa de formação proposto, não teve fins lucrativos. Contamos, desde o início do projeto do estágio com a contrapartida das instituições interessadas e envolvidas no processo de implementação da autoavaliação, no caso a, IGEFES, a escola e a DGAP, colocando à disposição os recursos existentes tendo sempre em mente o princípio de cooperação que deve existir entre as instituições públicas.

12. Coordenar vantagens, oportunidades e acontecimentos no local

A organização dos equipamentos e materiais de formação, a supervisão de todos os acontecimentos no local, o estabelecimento de um clima positivo durante toda a formação, a criação de sistema de registo, a realização da recolha de dados para a avaliação dos programas, o reforço do valor e envolvimento dos participantes e *staff* e, planeamento da administração e gestão do encerramento do programa são aspetos que Caffarella (2002), considera na coordenação dos acontecimentos no local, num programa de formação. No planeamento da formação e durante a sua realização, tivemos estes aspetos em devida conta, na medida em que, aquando do nosso contacto com a gestão da escola, procuramos analisar todos os aspetos tendo tido reação positiva da escola contribuindo assim para que o clima e as condições para a realização da formação fossem garantidas.

3.2.4 Apoio às ações Desenvolvidas Pela Equipa De Autoavaliação

O primeiro encontro de trabalho da equipa de autoavaliadores, aconteceu no dia 24 de Abril. Nesse encontro foi indigitado, pelos pares, o professor que assumiria a posição do líder da equipa. Para além disso a equipa também, discutiu algumas ideias, colocando para análise alguns aspetos de ordem da agenda para que efetivamente a autoavaliação viesse realizar sem constrangimentos. Foi estabelecido alguns prazos, como o período completo que deveria decorrer o processo de autoavaliação, em que todos concordaram que fosse seis meses, contando com o período de planeamento. A equipa estabeleceu, também o período sujeito à autoavaliação, a saber 2013-14 e 2014-15.

Neste encontro ficou estabelecido, que dado a aproximação do final do ano, em que a escola estará concentrada no processo de avaliação final, que a concretização da autoavaliação ficaria para início do ano letivo seguinte, isto é no mês de Setembro. Entretanto, até Julho o Calendário de atividades da equipa deverá estar concluído, bem como a organização de todos os documentos que suportarão a autoavaliação. Também, ficou estipulado que os questionários de avaliação da satisfação dos colaboradores deverão ser construídos, para que logo em Setembro sejam aplicados. Esta decisão teve em consideração o facto, de que até a sua finalização a escola puder estar de férias, portanto sem público para a sua aplicação.

O segundo encontro de trabalho da Equipa de Autoavaliadores aconteceu a 08 de Maio, tendo por objetivo elaborar o plano de trabalho da equipa e Autoavaliadores.

A última ação que tivemos com a equipa de autoavaliação teve como propósito dar continuidade e finalizar o plano de trabalho.

Participou no mesmo a maioria dos elementos, tendo sido um momento de muita discussão à volta das ações e das datas que constituiriam o plano, pois a preocupação de todos é que no próximo ano letivo as ações fossem desenvolvidas no quadro da programação da escola para que os elementos envolvidos tenham maior disponibilidade para dedicarem-se à autoavaliação da escola, pelo que sugeriram a análise da proposta junto da Direção da escola. Do encontro saiu o plano de trabalho elaborado pela EAA (Apêndice K).

No final da primeira fase do processo de autoavaliação fizemos um balanço com o responsável máximo da escola (encontro realizado no dia 16 de Junho) dando conta das ações que foram realizadas até então.

3.3 Resultados e Contribuições do Projeto para a Escola

Desde o início do projeto os resultados que se queriam que fossem atingidos, foi que a escola, iniciada as primeiras ações tivesse, pelo menos interiorizada e envolvida, a todos os níveis dos atores educativos, a ideia da escola passar por um processo de autoavaliação, pois é desejável que a autoavaliação aconteça num clima favorável e de condições apropriadas (Alaiz et al., 2003).

Assim, entendemos que, o facto de termos chegado ao fim do estágio (para a escola fim da 1ª fase - preparação) com a comunidade educativa informada e representada na equipa de autoavaliação, com a equipa constituída e formada e, ainda com algumas sugestões deixadas representa um ganho. Pois, ter uma comunidade educativa, representada a nível da equipa e intervindo na *“definição dos contornos do processo avaliativo”* (idem, p.76), será mais-valia para a escola e garante de um processo de autoavaliação democrática.

No envolvimento da comunidade educativa conseguimos organizar uma palestra com o objetivo de informar a escola sobre os meandros da autoavaliação e discutir a sua importância para escola e também, que a equipa fosse representada por cada um dos atores educativos, quais sejam docentes, pessoal não docente, alunos, pais (ainda que esteja sendo negociada a substituição do representante proposto pelas razões que apresentamos) procurando ter uma equipa equilibrada e consistente, pois, sem colocar a tónica na representatividade concordamos que fazem parte *“nas escolas existem pessoas que (...) pela sua experiência, saber ou personalidade podem ser uma mais-valia num grupo que vai avaliar a escola e pensar sobre as ações futuras”*. *“Também estas devem ser identificadas como actores educativos que importa envolver na avaliação desde o seu início”* (idem).

Outro conseguido foi a equipa formada na utilização da ferramenta CAF-Educação (2013). Como é sabido esta ferramenta foi uma opção que a direção da escola entendeu seguir para iniciar a sua experiência. Para além de ser uma ferramenta inovadora no País, o processo de autoavaliação também, não era prática na escola, pelo que foi uma necessidade munir a equipa de competência técnica no sentido de fazer uma gestão do processo de autoavaliação, seleccionar bem os indicadores etc (Azevedo, 2007) dentro do considerado normal num processo do tipo.

Não podemos deixar de referir o objetivo de apoiar a escola na elaboração do relatório e plano de melhoria que não foram alcançados até o término do estágio. Como

fizemos referência o factor tempo foi determinante, pelo que assumimos o compromisso com a escola de, mesmo após a finalização do nosso percurso académico, nesse âmbito apoiaremos na segunda fase do processo a saber no mês de Setembro, aquando do início do ano letivo.

Finalmente, embora esta não tenha sido delineado inicialmente, montamos e, com base também nas experiências que tivemos na escola, um guião (Apêndice H), que orienta a escola futuramente na organização da autoavaliação.

A construção do guião de procedimentos para a organização do processo de autoavaliação foi uma ideia que surgiu no decorrer do estágio. À medida que as ações iam sendo implementadas e a convivência sedimentada, entendemos ser pertinente a sua elaboração, dada a realidade das escolas em termos de mobilidade das pessoas (apesar da escola ter um corpo docente quase na sua totalidade quadro da escola, ainda assim a mobilidade é imprevisível), mas também, por que constatamos no decorrer da formação que um certo desconhecimento dessa modalidade de avaliação. Daqui que considerando estes aspetos e, pelo facto de ser pertinente o registo, através de um documento, de todos os passos que foram dados na primeira fase do processo- Planeamento e organização das ações- e, tendo em conta o carácter ativo e proativo que o mesmo deve ter, através do seu enriquecimento ao longo do tempo, entendemos construir uma versão inicial desse instrumento tendo em vista contribuir para a orientação futura nos próximos processos de autoavaliação. Para isso organizámos uma versão inicial que denominámos “ *guião de procedimentos para a organização do processo de autoavaliação*” (Apêndice H) que, após a finalização do processo de autoavaliação, poderá ser enriquecida com as contribuições de melhoria que à medida que a ação de autoavaliação irá decorrendo serão identificadas ou, através de outras experiencias que venham a ser realizadas.

Creemos que o instrumento será útil para a escola em concreto, mas também, na lógica do ¹¹*bench learning*, pois a sua construção teve por base as experiências tidas na organização do processo de autoavaliação na escola.

É suposto na elaboração de um guião de procedimentos descrever um conjunto de tarefas que as pessoas ou instituições devem ter em atenção no desenvolvimento de qualquer atividade.

¹¹ O termo enfatiza o processo de aprendizagem entre as organizações. Ou seja aprender com os pontos fortes de outras organizações, aprender com estas aquilo que fazem bem, procurando inspiração para o próprio

Assim, o documento consiste numa proposta, enquanto instrumento de orientação da planificação de procedimentos operacionais, com atribuições, normas uniformes e sistematizada para a realização de atividades de autoavaliação. Ou seja, que o guião atue como instrumento de gestão facilitando a compreensão e execução de um processo de autoavaliação.

Em termos de organização, internamente propusemos a sua estrutura nos seguintes moldes: uma introdução, seguido de um único ponto, com três partes essenciais para a realização da autoavaliação. A primeira parte aborda a necessidade do planeamento e organização das ações; a segunda refere à operacionalização das ações, com tarefas a realizar e, a terceira parte relativa às atribuições e responsabilidades dos intervenientes fulcrais no processo de autoavaliação. Conta ainda o documento com um ponto dedicado, resumidamente, à necessidade de se realizar a metacognição e, por fim as bases referenciais onde se apoiou para elaborar o mesmo.

Os conteúdos do guião, para além da introdução e âmbito de aplicação do mesmo, estão organizados em duas partes: a primeira, com o desenvolvimento das ações operacionais que garantem a execução de todos os passos necessários para a organização e concretização do processo de autoavaliação, sendo feita no guião toda a descrição escrita, detalhada e clara dos passos e tarefas que a escola deverá ter em conta para organizar e concretizar a autoavaliação, como por exemplo a planificação das tarefas, a realização com atribuições de responsabilidades, a proposta de calendarização e, uma segunda fechando, a operacionalização das ações, com um processo de meta-cognição, considerada fundamental para processos do tipo.

Concluindo, na nossa perspetiva, o projeto deu o seu contributo para a escola dado que, dinamizou a escola no sentido de interiorizar o conceito de autoavaliação na escola, envolvendo as pessoas importantes da escola, criando espaços de reflexão e debate sobre certos aspetos relevantes do processo e permitindo que as pessoas pronunciassem e decidissem sobre o melhor caminho no que é a primeira experiência da autoavaliação na escola.

Entendemos também, que no âmbito do projeto de avaliação externa da IGEFES, a escola estará melhor preparada para receber e executar as orientações que possam ser emanadas por este órgão inspetivo do sistema educativo, colocando-as na prática de forma natural e numa atuação coerente “ *estabelecendo um equilíbrio entre a autonomia da escola e a regulação externa*”(Azevedo, 2007, pp. 87-88).

O desenvolvimento do nosso estágio na Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa, teve como ação principal *a implementação de um processo de autoavaliação*.

Crendo que a autoavaliação é um processo que fomenta a melhoria da escola encaminhando-a para prestação de serviços educativos de qualidade, mas ciente da realidade das escolas Caboverdiana que não tem práticas de realização de processos de autoavaliação, estabelecemos como objetivo geral “ -promover e apoiar o processo de autoavaliação na Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa-”.

No presente relatório, descrevemos as fases essenciais decorrentes do desenvolvimento do estágio que se encontram organizadas em quatro capítulos (I,II,III e IV) antecedendo uma introdução onde consta referenciada alguns teóricos que debatem a temática da autoavaliação. Fazemos alusão, também na parte introdutória, à justificação para a escolha do tema para o projeto de intervenção.

Da análise que fizemos dos autores e que constituímos como base para a justificação do tema, ficamos a saber que há uma estreita relação entre os conceitos de autoavaliação e qualidade, sendo que um processo de avaliação orienta os colaboradores de uma organização para os objetivos (Lisboa et al., 2011), mas também constitui uma estratégia de regulação e controlo (Clímaco, 2005), assim como de melhoria. Para isso é preciso determinar mecanismos e formas adequadas de avaliar.

No que respeita ao enquadramento temático, que se encontra no capítulo I, aproximamos o conceito de qualidade ao contexto educativo. Com base em autores que abordam a qualidade, como Sá (2011), Diaz (2003) e Dias & Melão (2009), buscamos fundamentos para mostrar que, apesar do conceito ser multidimensional e de difícil delimitação, todas as organizações querem cultivá-la, pois está associada a noções de valor, conformidade, eficácia, alcance dos resultados etc.

No contexto educativo, o termo qualidade está associada à ideia de satisfação de expectativas dos que procuram a escola, de construção de um sistema estruturado que permite identificar as limitações, mas também os aspetos positivos, entre outros.

Com relação ao conceito de autoavaliação, esta deve fazer parte da vida da escola, ser um momento de apresentação e discussão de resultados, mas também uma forma de ser

reconhecida (McBeath,2004, citado por Azevedo, 2007; Azevedo, 2007; Alaiz et al., 2003).

Abordamos também no enquadramento temático o modelo CAF (2013), enquanto ferramenta de gestão para a qualidade, que na nossa visão entendemos ser um instrumento útil, orientadora no desenvolvimento de procedimentos de autoavaliação.

A implementação do nosso projeto de estágio aconteceu num contexto onde, até o início do projeto não havia práticas de autoavaliação de escolas. Por isso mesmo, foi nossa preocupação conhecer a realidade onde as ações seriam realizadas. Nisto, ficamos ciente que o quadro legal ainda é muito deficitário, não havendo um normativo, nem orientações que regula tanto a avaliação interna das escolas, como a avaliação externa, esta sob incumbência (emanada do Decreto-Lei nº24/2013) da Inspeção Geral de Educação, Formação e Ensino Superior (IGEFES), o que levou-nos a perceber as dificuldades encontradas no início do projeto. Entretanto, este facto não tem dificultado iniciativas das entidades educativas no sentido de promoverem projetos e ações que visam a melhoria das escolas. Por exemplo, no caso da IGEFES tem promovido ações de formação em matéria de autoavaliação visando fomentar práticas de autoavaliação nas escolas.

No capítulo II, quisemos partilhar o âmbito e objetivos do estágio, assim como o processo metodológico para desenvolver as ações que propusemos. Centralizamos, nestes dois capítulos, nos objetivos geral e específicos, mostramos também a pertinência, registamos as fragilidades do sistema educativo em matéria de autoavaliação apesar dos ganhos alcançados nos últimos anos. De igual modo, apresentamos o perfil da escola onde desenvolvemos o estágio, ficando claro de se tratar de uma escola muito dinâmica, caracterizada por uma comunidade educativa muito aberta e participativa que através dos seus parceiros e projetos procura formar, de forma integral os seus alunos firmado em valores como a democracia, dignidade da pessoa humana, equidade e igualdade, tolerância e disciplina.

Ao pensar nas estratégias que deveríamos delinear para pôr em prática os nossos objetivos, entendemos que a melhor forma que tínhamos de as fazer era por via de uma ação participativa e cooperante numa atitude contínua de fases de planificação, ação e reflexão (Almeida & Freire, 1997). Assim, com base nessas ideias delineamos o planeamento das ações, recorrendo à lógica do PDCA proposto no modelo CAF (2013) de onde desenhamos o plano metodológico centrado em quatro momentos essenciais: 1- socialização do projeto; constituição da equipa de autoavaliadores; preparação técnica da equipa e, concretização da autoavaliação.

Dedicamos o capítulo III à análise das atividades desenvolvidas, apresentando a experiência inicial que tivemos numa primeira escola, que não a escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa, as ações desenvolvidas nela, e, os resultados e contribuições do projeto para a escola Cónego Jacinto.

Neste capítulo, no que se refere à experiência inicial fica evidente as limitações encontradas, em certa medida, por falta de clarificação do que significa a autoavaliação e a sua utilidade, mas também demonstrou falta de abertura por parte da primeira escola, o que contribuiu para que, nela só fosse possível desenvolver duas ações- Socialização do projeto e constituição da equipa de autoavaliadores, mas de forma não consensualizada a nível da comunidade educativa. Contrariamente, encontramos na escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa apesar de, também se notar algum desconhecimento no seio da comunidade educativa em matéria da autoavaliação, uma maior abertura e uma predisposição para inovar, cultivar boas práticas e promover a melhoria da escola favorecendo assim o sucesso do projeto. Esse olhar inteligente da escola que aprende (MacBeath, 2004, citado por Azevedo, 2007) fez com que pudéssemos realizar, num quadro de consenso, três ações fundamentais para na escola, tais como a socialização do projeto de autoavaliação da escola a nível da comunidade educativa; constituição, de forma consensual, da equipa de autoavaliação e, formação da equipa de autoavaliação.

Relativamente aos resultados e contribuições do projeto, distinguimos o facto de termos deixado, na escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa, uma comunidade educativa informada sobre o caminho que se percorre para realizar uma autoavaliação, uma equipa de autoavaliação constituída de forma consensual e preparada para concretizar o processo, assim como algumas orientações que devem ser observadas durante o processo, pelo que, consideramos que o projeto foi vantajoso para a escola, pois permitiu-lhe dar o primeiro passo no desenvolvimento do seu processo de autoavaliação e do mesmo modo, estar em condições de dar uma maior resposta à avaliação externa, em termos de organização do processo.

Para finalizar esta parte conclusiva do relatório, não podemos de deixar de partilhar as dificuldades encontradas. Por ser uma ação educativa com pouca prática no seio das escolas, encontramos algumas limitações. Uma delas foi a falta do envolvimento da Direção Nacional da Educação (DNE), que tem a incumbência de “*Superintender na organização e funcionamento de todos os estabelecimentos de ensino e proceder à sua orientação pedagógica*”(Decreto-Lei nº 24/2013, ponto 1, alínea a) e, a Direção Geral de Administração Pública (DGAP), introdutor da CAF (2013) em Cabo Verde.

Estes dois serviços foram apontados por nós, no início, como fundamentais para garantir a formalização do projeto no sentido de transmitir maior compromisso a ser assumido por parte da instituição escola, esta enquanto veículo que põe em prática as políticas educativas delineadas centralmente.

Por parte da IGEFES o apoio foi garantido, através da formalização do estágio junto da escola. Entretanto, notamos sua ausência na palestra organizada, aquando da socialização do projeto de autoavaliação, onde deveria apresentar à comunidade educativa o projeto de avaliação externa em desenvolvimento.

Um outro aspeto importante, que de certa forma trouxe algum constrangimento no decorrer do processo, foi o fator tempo limitando significativamente o avanço do projeto concorrendo, de certa forma, para que todos os objetivos delineados não fossem plenamente atingidos (por exemplo, concretização da autoavaliação e subseqüentemente a elaboração do relatório de autoavaliação e plano de melhorias), pois, a escola tem um calendário escolar muito preenchido envolvendo os professores na quase totalidade das atividades.

Não podemos também deixar de assumir as nossas limitações, pois, o projeto também foi um desafio para nós, dado que em matéria de autoavaliação não tínhamos experiência prática, pelo que considerando os resultados obtidos, devemos aos que disponibilizam as suas ideias e experiências e dedicação ao tema.

Entretanto, salientamos, que as dificuldades encontradas foram ultrapassadas por encontramos uma liderança aberta e uma comunidade educativa disponível e interessada.

Mencionamos Simões (2013) para referir ao que denomina de “competência coletiva” no sentido de uma disposição para a ação anulando a tendência competitiva e explorando as vantagens da cooperação. Isto para fazermos menção à atitude do Diretor da escola, dos seus colaboradores, dos professores que participaram nas ações, da equipa de autoavaliadores, do interesse dos outros elementos da comunidade (representante do pessoal não docente e dos alunos) que se mostraram total abertura na recepção do projeto, interesse e engajamento durante o desenvolvimento das ações.

Todavia, futuramente, entendemos que por ser algo novo na escola o processo deverá ter o devido seguimento, aliás esta faz parte do processo do planeamento. Mas para além disso a escola, após concluir o processo de autoavaliação, deverá passar a integrar a ação autoavaliação na sua agenda, para que todos possam encará-lo como uma atividade natural da escola. Aliás, mesmo após a finalização do período formal de estágio

entendemos que é nosso dever garantir o apoio na continuidade do processo até a sua finalização.

Em jeito de conclusão, face ao que propusemos inicialmente, consideramos que apesar dos constrangimentos apontados, a escola saiu a ganhar por ter-se envolvido e ter sabido tirar proveito das dinâmicas internas e das ações que foram sendo propostas.

Entendemos, que ainda que todas as atividades não tenham sido implementadas, o objetivo geral foi atingido e, portanto, sejam quais forem as circunstâncias e resultados no final do processo, a escola, por ter recebido com sentido de responsabilidade e espírito de missão o projeto, acolherá os frutos, sendo certo que por estes caminhos, ainda que desviando de pedregulhos chegará a “bom porto”.

Quanto a nós, o projeto foi uma mais valia, pois, constituiu uma experiência rica com ganhos inquestionáveis para a nossa vida profissional. Citando o patrono da nação Caboverdiana “ Aprender na vida, aprender junto do nosso povo, aprender nos livros e nas experiências dos outros. Aprender sempre” (Cabral, 1974b, p. 52).

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

Alaíz, V., Góis, E., & Gonçalves, C. (2003). *Auto-avaliação de escolas - Pensar e praticar*. Porto: Edições ASA.

Almeida, L., & Freire, T. (1997). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Lusografe.

Alves, M. P., & Correia, S. (2006). Auto-avaliação de escola: um meio de inovação e de aprendizagem. *Investigar em Educação, Revista da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação*, 5.

APQ-Associação Portuguesa para a Qualidade (2011). *O Modelo de Excelência da EFQM: Levels of excellence*. Consultado em WWW: <URL:www.ipq.pt/backfiles/apresentacao_APQ_PEX_2011.pdf.

Azevedo, J. M. (2007). *Avaliação das escolas: fundamentar modelos e operacionalizar processos*. In Conselho Nacional de Educação (Org.), *Avaliação das Escolas - Modelos e Processos: Actas / Seminário Avaliação das Escolas*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.

Azevedo, M. (2003). *Teses, Relatórios E Trabalhos Escolares: Sugestões Para Estruturação Da Escrita*. (4ª ed.). Lisboa: Universidade Católica Editora.

Baptista, M. (2007). *A auto-avaliação: Estratégia de organização escolar: Rumo a uma identidade-estudo num agrupamento de escolas do Concelho de Sintra*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Aberta. Lisboa:Portugal. Consultado em WWW:<URL: https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.27679.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O Essencial que avaliadores e Avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizontes.

Caffarella, R. S. (2002). *Planning programs for adults: A comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Candeias, M. I. (2010). *Autoavaliação das escolas e processo de auto-monitorização- Autoavaliação interna da escola: Entre o individual e o coletivo*. ELO, 17-Revista do Centro Formação Francisco da Holanda.

Clímaco, M. C. (2005). *Avaliação de sistemas em educação*. Lisboa: Universidade Aberta.

Coelho, A. (2011). *As Estruturas das Organizações*. In J. V et al, *Introdução à gestão de organizações*. Porto: Vida Economica.

Correia, S. (2011). *Dispositivo de autoavaliação de Escola: entre a lógica de controlo e a lógica da regulação*. (Tese de Doutoramento).Universidade do Minho-Instituto da Educação. Braga: Portugal. Consultado em repositorium.sdum.uminho.pt

Delgado, P. (2013). *Formação de Formadores*. Lisboa: Escolar Editora.

Dias, N., & Melão, N. (2009). *Avaliação e Qualidade: Dois Conceitos Indissociáveis na Gestão Escolar* [versão eletrónica]. Revista de Estudos Politécnicos, Vol VII, nº 12, 193. Consultado em www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n12/n12

Díaz, A. S. (2003). *Avaliação da qualidade das escolas* (A. P. Rocha, Trad.). Porto: Edições ASA. (Obra originalmente publicada em 2002).

Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica-Fundamentos, Métodos e Técnicas*. (3ªed.).Lisboa: Instituto Piaget.

Gonçalves, R. (2013). *A construção e utilização de um sistema de autoavaliação em duas escolas secundárias*. (Tese de Doutoramento). Universidade de Lisboa-Instituto da Educação.Lisboa: Portugal. Consultado em repositorio.ul.pt/handle/10451/9421.

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2010). *Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis* (Trad. José Henrique Lamensdorf; Rev. Técnica Klatler Fontana). Rio de Janeiro, Brasil:SENAC Rio.

Lisboa et al., (2011). *Introdução à gestão de organizações*. Porto:Vida Economica.

MacBeath, J., Schratz, M., Meuret, D., & Jakobsen, L. B. (2005). *A história de Serena - Viajando rumo a uma Escola melhor* (L. Guerreiro, Trad.) (pp.155-188). Porto: Edições ASA. (Obra originalmente publicada em 2000).

Meuret, D. (2002). *O papel da auto-avaliação dos estabelecimentos de ensino na regulação dos sistemas educativos* (A. Ventura, Trad.). In J. A. Costa, A. Neto-Mendes & A. Ventura (Orgs.), *Avaliação de organizações educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Mourão, M. (2009). *A autoavaliação das escolas: O olhar dos atores*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa-Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Lisboa: Portugal. Consultado em WWW: <URL:<http://hdl-handle.net/1045174323>>.

Oliveira, L., Pereira, A., & S, R. (2004). *Investigação em Educação, Abordagem Conceptuais e Práticas*. Porto. Porto Editora

Pacheco, J. A. (2010). *Avaliação externa das escolas: teorias e modelos*. In Seminário - Avaliação externa das escolas: modelos, práticas e impacto, realizado na Universidade do Minho, no dia 13 de Julho de 2010 (pp.1-12). Consultado em 06 de Julho de 2015 em: [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/11718/4/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20externa%20escolas.Teorias%20e%20modelos%20\(portugu%C3%AAs\).pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/11718/4/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20externa%20escolas.Teorias%20e%20modelos%20(portugu%C3%AAs).pdf).

Pereira, A. & Poupa, C. (2012). *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o Word*. (5ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trad.) (4.ª ed.). Lisboa: Gradiva. (Obra originalmente publicada em 1995).

Sá, P. (2011). *Teorias Organizacionais*. In J. V et al., *Introdução à gestão de organizações* (pp. 51-124). Porto: Vida Económica.

Simões, G. M. J. (2010). *Auto-avaliação da escola – Regulação de conformidade e regulação de emancipação*. (Tese de doutoramento). Universidade de Lisboa, Instituto de Educação, Lisboa.

Simões, G.M.J (2013). *Autoavaliação da Escola: Uma Proposta de Emancipação*. (1ªed.) Lapis de Memórias. Tipografia Lousanense.

Tyler, R.W. (1985). *Princípios Básicos de Currículo e Ensino*. Rio de Janeiro: Editora Globo, (10ª ed).

Varela, B. (2006;2007). *Manual de Administração Escolar: Material didático destinado aos alunos do 4º ano do Curso de Ciências Sociais e Práxis Educativa*. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde (Material não editado).

Legislação Consultada

Decreto-Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto: Regime de Organização e Gestão dos Estabelecimentos do Ensino Secundário. Praia: Ministério de Educação e Desporto. Consultado em 08 de Julho. Disponível em WWW: <URL:<http://www.minedu.gov.cv/index.php/legislacao>.

Decreto-Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto: Regime de Organização e Gestão dos Estabelecimentos do Ensino Secundário. Praia: Ministério de Educação e Desporto. Consultado em 08 de Julho. Disponível em WWW: <URL:<http://www.minedu.gov.cv/index.php/legislacao>.

Decreto-Lei nº 24/2013 de 24 de Junho: Estrutura, Organização e Normas de funcionamento do Ministério da Educação e Desporto. Praia: Ministério de Educação e Desporto. Consultado em 11 de Julho de 2014. Disponível em WWW: <URL:<https://kiosk.incv.cv>.

Decreto-Lei nº 24/2013 de 24 de Junho: Estrutura, Organização e Normas de funcionamento do Ministério da Educação e Desporto. Praia: Ministério de Educação e Desporto. Consultado em 11 de Julho. Disponível em WWW: <URL:<https://kiosk.incv.cv>.

Decreto-Lei nº 42082/58 de 31 de Dezembro (Referênciada na Brochura do histórico da Inspeção Geral de Educação e Ensino Superior, 2014).

Decreto-Lei nº36/96 de 23 de Setembro- Cria o Quadro Privativo do Pessoal da Inspeção da Educação. Consultado em 11 de Julho de 2014. Disponível em WWW: <URL:http://www.minedu.gov.cv/index.php?option=com_jdownloads&view=category&catid=3&Itemid=538

Lei nº 39/VI/2004- Lei Modernização Administrativa. Disponível em WWW: <URL:http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php/component/docman/cat_view/94-modernizacao-administrativa/386-lei-39-vi-2004-modernizacao-administrativa?Itemid=383.

Decreto-Regulamentar nº4/98 de 27 de Abril de 1998- Regulamenta as Delegações do Ministério de Educação, Ciência e Cultura. Consultado em 11 de Julho de 2014.

Decreto-Regulamentar nº4/98 de 27 de Abril de 1998- Regulamenta as Delegações do Ministério de Educação, Ciência e Cultura. Consultado em 11 de Julho de 2014.

Decreto-Legislativo nº 2/2010 de 07 de Maio: Revê as Bases do Sistema Educativo, Caboverdiano, aprovadas pela Lei nº 103/III/90, de 29 de Dezembro, na redacção dada pela Lei nº 113/V/99, de 18 de Outubro. Praia: Ministério de Educação e Desporto.Consultado em 08 de Julho de 2014 e 28 de Maio de 2015. Disponível em WWW: <URL:<http://www.minedu.gov.cv/index.php/legislacao>.

Decreto-Legislativo nº 2/2010 de 07 de Maio: Revê as Bases do Sistema Educativo, Caboverdiano, aprovadas pela Lei nº 103/III/90, de 29 de Dezembro, na redacção dada pela Lei nº 113/V/99, de 18 de Outubro. Praia: Ministério de Educação e Desporto.Consultado em 08 de Julho de 2014 e 28 de Maio de 2015. Disponível em WWW: <URL:<http://www.minedu.gov.cv/index.php/legislacao>.

Outras Consultas

Avaliação Integrada ao Pólo Educativo “Quintino Ribeiro”. Abril de 2004, Ministério de Educação e Valorização dos Recursos Humanos, Inspeção Geral de Educação.

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público. Estrutura Comum de Avaliação - Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação: CAF 2006. Consultado em Janeiro de 2014 em <URL:<http://www.caf.dgaep.gov.pt>

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público. Estrutura Comum de Avaliação – Adaptada ao setor de educação: CAF-Educação, 2013. Consultado em Novembro de 2014 em: <URL:<http://www.caf.dgaep.gov.pt>

Escola Secundária Abílio Duarte (2008). Consultado em WWW: <URL:<http://www.esad.edu.cv/>

EZA 2035 04 FCP 025/04- 1º Relatório Intercalar Das Actividades e Financeira 1/01/05-31/06/2005- Direcção Geral do Ensino Básico e Secundário-Ministério da Educação e Valorização dos Recursos Humanos.

EZA 2035 04 FCP 025/04- 3º Relatório Intercalar Das Actividades e Financeira 1/07/05-31/12/2005- Direcção Geral do Ensino Básico e Secundário-Ministério da Educação e Valorização dos Recursos Humanos.

Guião da Avaliação Integrada dos Pólos Educativos-EBI, Ano Letivo 2001/02 (Versão Experimental).

Infarmed (2006). Instruções para a elaboração de manual de procedimentos de Boas práticas de distribuição. Consultado em WWW:<URL:www.infarmed.pt/portal/page/portal/INFARMED/.../PCLIC57.doc.

Porto Editora- Dicionário de Língua Portuguesa: Acordo Ortográfico-o antes e o depois. Porto: Porto Editora, 2012.

Porto Editora- Dicionário de Sinónimos.2ªed.Porto:Porto Editora, 2008. (Dicionários Editora).

Programa de Governo para a VIII Legislatura (2011-2016). Consultado em WWW:
<URL:<https://www.governo.cv/index.php/programa-do-governo>.

Projeto EBIS II-EZA 2035 04 FCP 025/04- 4º Relatório Intercalar Das Actividades e Financeira 1/01/06-30/06/2006- Direcção Geral do Ensino Básico e Secundário-Ministério da Educação e Ensino Superior.

Proposta do Quadro de referência e roteiros, Março, 2014. Inspeção Geral de Educação e Ensino Superior.

Relatório da Avaliação Integrada ao Pólo Educativo nº 17 de Eugénio Tavares. (2004, Fevereiro). Ministério de Educação e Valorização dos Recursos Humanos.

Relatório da Avaliação Integrada realizada à Escola Secundária de São Domingos. (2005, Abril). Ministério de Educação e Valorização dos Recursos Humanos, Inspeção Geral da Educação.

Relatório da Avaliação Integrada realizada ao Pólo XIX de Tira Chapéu. Ministério de Educação e Valorização dos Recursos Humanos, Inspeção Geral de Educação.

Relatório da Avaliação Integrada realizada no Pólo nº XIV de OPEP-I. Ministério de Educação e Valorização dos Recursos Humanos.

Relatório da Avaliação Integrada, Pólo Educativo nº VIII de Achada Grande. (2004, Maio). Ministério de Educação e Valorização dos Recursos Humanos.

Relatório da Avaliação Integrada: Escola Secundária de Santa Cruz. (2005, Abril a Maio). Ministério de Educação e Valorização dos Recursos Humanos, Inspeção Geral da Educação.

Relatório da Avaliação Integrada-Pólo Educativo da Achada S. Filipe. Ministério de Educação e Valorização dos Recursos Humanos.

Relatório da Avaliação Integrada-Pólo Educativo nº XI de Lavadouro. (2004, Maio). Ministério de Educação e Valorização dos Recursos Humanos.

Relatório Síntese do acompanhamento da das actividades de Implementação de Auto-avaliação nas Escolas Básicas e Secundárias. (2015, Fevereiro e Março). Inspeção-Geral da Educação, Formação e de Ensino Superior.

Resumo do Plano de Actividades/IGE-2004, Programa I-Avaliação dos estabelecimentos de Educação Pré-Escolar do Ensino Básico e Secundário e das Unidades de Alfabetização e Educação de Adultos.

Roteiro de Avaliação Integrada das Escolas Secundárias, Ministério da Educação e Desporto, Inspeção Geral de Educação.

Televisão de Cabo Verde. (2013, Maio 20). Administração Pública apresenta novo programa de autoavaliação [Emissão de televisão].Praia, Cabo Verde: TCV

APÊNDICES

Apêndice A
SENSIBILIZAÇÃO PARA O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO- ESAD

Apêndice A- Quadro I-Sensibilização para o processo de autoavaliação-ESAD- proposta de deslocação.

QUADRO PROPOSTA DE DESLOCAÇÃO

Grupos disciplinares	Proposta de horário	Proposta da data
Português	16:40-17:00	11-02-14
Francês	10:00-10:20	11-02-14
Inglês	10:00-10:20	19-02-14
Hist./MC/CCV/F.P.S	10:00-10:20	17-02-14
Matemática	16:40-17:00	19-02-14
Fils./EVT/Des/GD	10:00-10:20	14-02-14
Fis/EC/Quim/EC	16:40-17:0	14-02-14
Geol/IAE/DES/Utiliz. Compt	16:40-17:00	17-02-14
Biolog/Geolog/C.Nat/H.A	10:00-10:20	20-02-14
Educ. Física	16:10-16:30	20-02-14

Apêndice B
LISTA DE VERIFICAÇÃO DA PLANIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO

Apêndice B-QuadroII- Lista de Verificação da Planificação da Formação

LISTA DE VERIFICAÇÃO DA PLANIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO

Implementação de um processo de Autoavaliação- Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa			
Lista de Verificação para a Planificação da Formação			
Adaptação do modelo traduzido por Maria do Rosário Pinheiro (2003), Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade de Coimbra com base em “Checklist for Planning Programs” Caffarella (2002). Fonte: Caffarella, R. S. (2002). Planning programs for adult learners: A practical guide for educators, trainers, and staff developers (2 ed.). San Francisco: Jossey-Bass, Inc.			
Designação da Ação: Promover e apoiar o processo de Autoavaliação na Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa			
Data (s): 13 a 15 de Abril de 2015			
Local: Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa			
Tempo previsto: 03 dias			
Instituição responsável: Universidade de Coimbra/Inspeção Geral de educação, Formação e do Ensino Superior			
Responsável (eis) /Proponente do projeto: Lúcia Margarida dos Santos Rocha Barbosa Vicente (Estagiária)			
Formador (es): DGAP (Direção Geral da Administração Pública) e Responsável do Projeto			
Grupo-alvo: Docentes (Equipa da autoavaliação) da Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa			
Pré-requisitos: Conhecimento do Processo de Autoavaliação e do Modelo CAF-Educação (2013)			
Elementos da Planificação do Programa/Projecto/Ação	Verificação		
	Sim	Não	Observação
1. IDENTIFICAR O CONTEXTO			
• Identificação da escola e do público-alvo (Comunidade educativa da escola) para a formação.	X		
• Certificação do apoio total por parte da Direção durante toda a formação.	X		

• Identificação das pessoas responsáveis para apoiar na organização da formação	X		
• Identificação e conhecimento das fontes de informação durante todo o planeamento.	X		
• Identificação das condições logísticas para a formação	X		
2. CONSTRUIR UMA BASE SÓLIDA DE APOIO			
• Identificação das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) no processo (IGEFES, ESCJPC e DGAP).	X		
• Cultivo continuamente do apoio da organização responsável através de um processo estrutural adequado. (formalização do processo a nível da escola através de apresentação do projeto à comunidade educativa e nos órgãos de gestão)	X		
Promoção de atividades de aprendizagem autodirigidas e de formação contínua (disponibilização antecipada de material de formação aos participantes da formação e elaboração de um plano de transferência das aprendizagens).	X		
Obtenção do apoio de grupos formais, como Conselhos Diretivo e Pedagógico e comunidade educativa no geral	X		
3. IDENTIFICAR IDEIAS PARA O PROGRAMA			
Necessidade de munir a equipa de autoavaliação de competência técnica para realizar a autoavaliação.	X		Briefing com o corpo Diretivo para troca de informações.
Decisão sobre as fontes a usar para identificação das ideias para o programa.	X		Modelo MIPP da Caffarella (2002) para o planeamento da formação; Kirkpatrick (2010) para avaliar a formação; CAF-Educação (2013).
Programação da formação e das atividades da formação, em função da agenda da escola e da disponibilidade dos participantes.	X		
Programação flexível, ou seja sujeita a mudanças.	X		Mudança da data e do tempo de duração da formação
4. ORDENAR E CATEGORIZAR AS IDEIAS PARA O PROGRAMA			

Desconhecimento do processo organizativo da autoavaliação e da ferramenta CAF por parte do grupo alvo da formação.	X		Instrumento com introdução recente em Cabo Verde (a nível da Administração Pública)
Programação de um módulo de formação relacionado com o modelo CAF.	X		Após briefing com o Diretor da escola
Identificação de <i>staff</i> para apoiar durante toda a logística da formação e na organização dos relatórios	X		Indicação do secretário da escola, por parte do Diretor e outros elementos do corpo diretivo para apoiar na logística do processo de autoavaliação.
5. DESENVOLVER OS OBJECTIVOS DO PROGRAMA			
Estabelecimento do objectivo estratégico: Desenvolver competências técnicas no âmbito da ferramenta CAF-Educação (2013). Definição do objetivo de aprendizagem: Aplicar a ferramenta CAF-Educação (2013) no contexto da autoavaliação da escola.	X		Conferir o plano de formação e demais documentos.
Objetivos formulados (por escrito) de forma a serem compreendidos por todas as partes envolvidas			Apresentados nos diapositivos e discutidos na plenária.
6. DESENHAR PLANOS DE FORMAÇÃO			
Estabelecimento de objectivos do programa para cada sessão de formação em consonância com as atividades práticas que a equipa necessitará para concretizar a autoavaliação			Programa de formação de sessões da formação elaborados.
Organização dos conteúdos com base na ferramenta que a equipa utilizará.	X		Diapositivos

			elaborados e apresentados contendo o conteúdo da CAF
Escolha de técnicas de formação apropriadas ao perfil dos formandos	X		Debate; Reflexões e análise em grupo (Equipa constituída maioritariamente por professores experientes.
Seleção de exercícios práticos de simulação.	X		Durante a formação e no Plano de transferência.
Usar os dados da avaliação de modo formativo e sumativo tanto para a formação como para o programa	X		(elaboração de uma ficha de avaliação da formação)
Elaboração do plano de formação.	X		
Confirmação de que os formadores são competentes, cuidadosos e estão preparados para as tarefas.	X		Técnicos com formação em matéria da CAF.
7. PROJECTAR PLANOS DE TRANSFERÊNCIAS DE APRENDIZAGEM			
Consideração das condições de aprendizagem para que haja garantia de assimilação dos conteúdos tratados	X		Concretização da formação;
Programação de sessão/ões práticas para exercitar o instrumento CAF Utilização das estratégias de transferência de aprendizagens programada para depois do programa de formação	X		Elaboração do plano de transferência.
Aplicação do plano de transferência das aprendizagens.	X		Desde o início da formação (ver plano elaborado).
Negociação prévia com a equipa de autoavaliação de um ensaio antes da concretização efetiva da autoavaliação.	X		Programação de uma ou duas sessões de simulação do

			exercício da autoavaliação utilizando as grelhas do modelo CAF e com base em documentos de suporte da gestão a fim de a equipa aperfeiçoar e disseminar possíveis dúvidas.
8. FORMULAR PLANOS DE AVALIAÇÃO			
Negociação no início da formação com os formandos no sentido de opinarem sobre a avaliação.	X		Negociação prévia para a aplicação de uma ficha de avaliação da formação no fim do mesmo.
Recurso a momentos informais para avaliar o impacto da formação.	X		Como por exemplo encontros de trabalho da equipa de autoavaliação
Modelo de avaliação especificado	X		Modelo MIPP de Caffarella (2002) para a avaliação das aprendizagens e multinível de Kirkpatrick (2010) para a avaliação da reação dos formandos à formação.
Aplicação de uma ficha com questões diretas e de opinião sobre a avaliação.	X		Ficha de avaliação da formação

			elaborada
Introdução e tratamento dos dados da avaliação da formação, através da ferramenta Excel.	X		Dados tratados (ver apêndice do relatório)
Indicação de dois elementos da equipa de autoavaliação para elaboração da ata/relatório da formação e dos encontros da equipa de autoavaliadores.	X		Secretário da escola e outro elemento da equipa.
9. FAZER RECOMENDAÇÕES E COMUNICAR RESULTADOS			
Comunicação através de um memorando, da ocorrência da formação à Direção da escola e partes interessadas.	X		
Realização de um briefing sobre a realização da formação e seu impacto a nível da Direção da escola.	X		
Comunicação às partes interessadas das ações desenvolvidas, através de um plano de comunicação.	X		Plano de comunicação elaborado (ver anexo do relatório).
10. SELECIONAR O FORMATO, A CALENDARIZAÇÃO E AS NECESSIDADES DE STAFF			
Formato escolhido: ação de formação; Elaboração de um cronograma de trabalho da equipa de autoavaliação.	X		Após a formação organização de encontros de trabalho com a equipa de autoavaliação para discussão de ideias. Cronograma elaborado (ver anexo do relatório).
Identificação de um espaço para os encontros de trabalho da equipa	X		Sala multimédia da escola.
11. PREPARAR O FINANCIAMENTO E O PLANO DE MARKETING			
Formação sem custos	X		Contrapartida das partes interessadas.
12. COORDENAR AS VANTAGENS, OPORTUNIDADES E ACONTECIMENTOS NO LOCAL			

Articulação com a Direção para a organização de equipamentos, materiais e, espaço de formação necessários.	X		Disponibilidade da sala de multimédia para a formação e sessões de trabalho da equipa.
Indicação de um elemento para cuidar da logística durante toda a formação (secretário da escola).	X		
Organização de uma pasta de arquivo sobre todas as ações decorrentes do processo da autoavaliação.	X		
Realização de um encontro com todos os envolvidos no processo para agradecer o esforço e dedicação ao projeto de autoavaliação da escola.	X		No fim da Autoavaliação.
Observações:			

Fonte: Pinheiro (2009). Lista de Verificação para a Planificação de Programas: uma tradução da Checklist for Planning Programs de Caffarella (2002). Documento de apoio à unidade curricular de Planeamento e Avaliação Educacional. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (documento não publicado).

Apêndice C
MATRIZ E PLANO DE FORMAÇÃO EM MATÉRIA DE CAF (2013)

Apêndice C- Quadro III- Matriz e Plano de Formação em Matéria de CAF-Educação (2013)

MATRIZ DE PLANIFICAÇÃO DA AÇÃO DE FORMAÇÃO EM MATÉRIA DA CAF

PROJETO	Ação de formação em matéria da CAF
AÇÃO	Formação da Equipa de Autoavaliação-ESCJPC
TEMA	Modelo CAF-Educação (2013)
DATA/DURAÇÃO	13 a 15 de Abril de 2015
LOCAL	Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa (ESCJPC)
TEMPO PREVISTO	45 Horas
FORMADOR (ES) RESPONSÁVEIS	Lídia Margarida dos Santos Rocha Barbosa Vicente
FORMADORES (ES) CONVIDADO (S)	Doutor Rui Levy
GRUPO-ALVO	Elementos da equipa de Autoavaliação da ESCJPC
PRÉ-REQUISITOS	Conhecimento do Processo de Autoavaliação e do Modelo CAF-Educação (2013)
OBJETIVO (S) GERAL(AIS):	Desenvolver competências técnicas no âmbito da ferramenta CAF-Educação (2013).

Ação	Obj. Específico	Conteúdos	Atividades	Estratégias/Métodos	Recursos	Avaliação
A1- Apresentação teórica do conteúdo programático.	Aplicar a ferramenta CAF-Educação (2013) no contexto da autoavaliação da escola (exercício de ensaio).	Autoavaliação- Metodologia dos 10 passos da CAF – Educação (2013); Critérios e subcritérios dos meios; Critérios e subcritérios de resultados;	Debater a metodologia da CAF e a sua aplicabilidade; Analisar a pertinência dos critérios na autoavaliação da escola; propõem outros indicadores.	Métodos (Expositivo, Interrogativo e Participativo). Interação com os participantes à medida que se apresenta os itens (Prática reflexiva).	Materiais Equipamentos Data show; Computador portátil; Quadros interativos; redes informáticas. Documentação Manual da CAF Educação (2013); Cópias de assuntos tratados. Espaços Sala própria para a formação (equipada) e trabalho (reuniões e encontros da equipa). Humanos Pelo menos um formador com domínio em matéria da CAF-Educação Financeiros Sem implicações financeiras (contrapartidas da IGEFES e da ESCJP).	Avaliação da formação-modelo multinível de Kirkpatrick (2010); Avaliação das aprendizagens-modelo MIPP da Caffarella (2002) CAF-Educação (2013)
A2- Exercícios práticos		Priorização de ações de melhoria- aspetos a considerar; Sistema de pontuação dos critérios; Modelos de relatório e planos de melhoria.	Analisar formas de priorizar as ações de melhoria; Exercitar pontuando os critérios; Analisar e pronunciar sobre os modelos.	Exercício sobre os conteúdos (Em Grupo). Apresentação dos modelos seguida de análise e discussão de ideias (Plenária e Prática reflexiva).		
A3 Avaliação da formação			Avaliar a formação.	Aplicação de uma ficha de avaliação.		

Fonte: Tyler, R. W. (1985).Princípios Básicos de Currículo e Ensino. Rio de Janeiro: Editora Globo, 10ª ed.

PLANO DE FORMAÇÃO EM MATÉRIA DA CAF-EDUCAÇÃO (2013)

PRAIA, ABRIL DE 2015

INTRODUÇÃO

A proposta de implementar um processo de autoavaliação numa instituição educativa, fundamenta-se na necessidade de apoiar as escolas, enquanto espaços de prestação de serviço público de educação, na criação de mecanismos de prestação de contas e de autoreflexão sobre as suas práticas e, pela necessidade de refletir sobre a qualidade educativa, num contexto em que as demandas sociais são cada vez mais exigentes.

A autoavaliação constitui uma estratégia essencial para as escolas focarem nos objetivos/metastabelecidos retribuído-lhes caminhos e oportunidades de reforçar os aspetos positivos e os pontos de melhoria da sua prática, dado que favorece momentos para melhorar o seu desempenho e perseguir a qualidade desejada. Entretanto, as práticas nas escolas, de uma forma geral, apontam para fragilidades nos processos de avaliação interna (autoavaliação), talvez derivado de poucos mecanismos que as norteiam na organização dos mesmos pelo que, enquanto espaços privilegiados para concretizar a política educativa, precisam de meios eficazes que lhes permite refletir permanentemente a concretização desses objetivos, contribuindo para o alinhando entre os objetivos da Política Pública da Educação e os desígnios da Sociedade no Geral.

Para responder a estes propósitos, existem caminhos/modelos de (auto) avaliação orientadores de processos de (auto) reflexão. Um exemplo, é o modelo CAF- Common Assessment Framework que aparece como uma referência de entre outras. Entretanto, para obter sucesso na aplicação desse instrumento é preciso, pelo menos duas condições: 1- que a comunidade educativa esteja munida de conhecimentos sobre a ferramenta para sua plena aplicação e; 2- ter em conta alguns fatores críticos, quais sejam: - a vontade de melhorar a organização; - o empenho do gestor de topo durante todo o processo da sua aplicação; - o pleno envolvimento dos colaboradores e gestores intermédios; - rigor e honestidade no exercício de autoavaliação; - compreensão do modelo e comunicação do projeto e dos resultados.

Sendo um dos objetivos da Inspeção Geral de Educação, Formação e Ensino Superior fomentar práticas de autoavaliação nas escolas e, tendo em conta a necessidade de apoiar as escolas na organização do processo, surge o presente projeto que visa desenvolver competências técnicas no âmbito da ferramenta CAF-Educação (2013) à equipa de autoavaliadores da Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa

(ESCJPC), sendo este instrumento, a ferramenta que será utilizada pela escola para orientar no processo.

1 OBJETIVOS

A CAF-Educação (2013) é uma ferramenta, pelo qual as organizações avaliam o seu desempenho. Sendo um modelo de avaliação interna, que tem por base princípios da qualidade total, cria condições na organização para que todos estejam envolvidos num processo de autoavaliação mobilizando toda a inteligência coletiva da organização.

Sendo os objetivos da CAF a introdução de uma cultura de excelência com base nos princípios da Gestão da Qualidade Total; facilitar processos de autoavaliação das organizações através de diagnóstico assentes em evidências, identificar ações de melhoria, entre outros, pretende-se com a sua aplicação na ESCJPC, contribuir para introdução de práticas sistematizadas de processos de autoavaliação, quando se conhece a inexistência de experiências formais nesse âmbito a nível de todas as escolas, trazendo mais valia para reforçar a gestão participativa na instituição de ensino e melhorar a performance da mesma.

Assim estabelece os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

- Desenvolver competências técnicas no âmbito da ferramenta CAF-Educação (2013).

Objetivo Específico

- Aplicar a ferramenta CAF-Educação (2013) no contexto da autoavaliação da escola.

2 CONTEÚDOS

Delgado (2013) aponta algumas estratégias para a elaboração do índice dos conteúdos, como a identificação (quando os conhecimentos a transmitir baseia-se na descrição de instrumentos, ferramentas ou processos), a livre associação (associando o conhecimento a todas as abordagens que nos ocorram) e, a consulta bibliográfica

(consultando publicações existentes sobre o tema ou entrevistar especialistas na matéria).

No contexto da avaliação da escola a estratégia que se adora é a consulta bibliográfica, fazendo uso do recurso à ferramenta CAF-Educação (2013), leituras

complementares sobre o assunto autoavaliação, assim como estabelecer contactos com os mentores da CAF (2013) em Cabo Verde (técnicos da Direção Geral da Administração Pública).

Entretanto, sendo o objetivo do projeto de autoavaliação “promover e apoiar o processo de autoavaliação na Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa” e por, opção ser o modelo CAF-Educação (2013) escolhido pela escola para orientar o processo, o conteúdo da formação basear-se-á no conteúdo do referido modelo, a saber: a) Metodologia dos 10 passos da CAF – Educação (2013); Critérios e subcritérios dos meios e resultados; Ações de melhoria; Sistema de pontuação dos critérios e Modelos de relatório e planos de melhoria.

3 ATIVIDADES DOS FORMANDOS

As atividades planificadas e desenvolvidas durante a formação traduz-se na implementação dos métodos estabelecidos (Delgado, 2013). Todavia elas não resumem-se ao interior das salas ou espaços de formação.

Tendo em consideração que o modelo CAF-Educação (2013) é novo no seio da comunidade educativa da escola Cónego Jacinto e ainda, tendo em consideração o fator tempo (data proposta para a formação coincidente com o início das aulas), as atividades dos formandos serão selecionadas, em função do que será relevante perceber do instrumento.

Assim, com base numa matriz (Tyler,1985), as atividades estarão relacionadas com o debate da metodologia da CAF-Educação (2013) e a sua aplicabilidade no contexto da autoavaliação da escola, a análise, em grupo, da pertinência dos critérios na autoavaliação da escola, assim como outros indicadores relevantes para a escola. Para além disso os formandos ainda terão oportunidade de analisar e discutir as formas de priorizar as ações de melhoria relevantes para o desenvolvimento da escola, exercitarão o sistema de pontuação e analisarão os modelos de relatório e plano de melhoria apresentados pelo CAF-Educação (2013).

4 ESTRATÉGIAS/MÉTODOS

Como em qualquer processo de organização de uma formação, é necessário que se planifica os estratégias/métodos a utilizar para se fazer chegar o conhecimento teórico e prático aos formandos. Assim “ as estratégias de formação não são mais do que o planeamento das formas como os alunos devem aprender e que os conduzirão ao objetivo”(Delgado, 2013, p.31).

A aplicação da CAF-Educação (2013) na autoavaliação da escola, requer a realização de um conjunto de atividades necessárias para a sua efetiva assunção e concretização, pelo que é fundamental criar um quadro de acesso aos conhecimentos teórico-práticos. Assim para uma aprendizagem ou familiarização mais imediata do instrumento, combinam-se os métodos expositivos, interrogativos e participativo, com enfoque na interação dos participantes à medida que se apresenta os itens, assentes em critérios como objetivos pretendidos, número dos formandos, disposição da sala, recursos disponíveis, entre outros (Delgado, 2013). Os exercícios práticos, limitados pelo fator tempo, serão complementados, à posteriori com exercícios de simulação na segunda fase do processo de autoavaliação (fase de concretização no mês de Setembro), através de um plano de transferência da aprendizagem (Caffarella, 2002).

5 RECURSOS

Os meios utilizados durante a formação tem o papel de apoio ao método que se utiliza tornando-o mais eficaz com relação à atenção e compreensão dos formandos (Delgado, 2013).

Para a operacionalidade do projeto serão necessários os seguintes recursos:

- **Materiais**

- Equipamentos

- Data show; Computador portátil; Quadros interativos; redes informáticas.

- Documentação

- Manual da CAF Educação (2013); Cópias de assuntos tratados.

- Outros

- Mesas e cadeiras para a formação e encontros de trabalho.

- **Espaços**

Sala própria para a formação (equipada) e trabalho (reuniões e encontros da equipa).

- **Humanos**

Formador com domínio em matéria da CAF-Educação(2013).

- **Financeiros**

Sem implicações financeiras (contrapartidas da IGEFES e da ESCJP).

6 DATA/DURAÇÃO

A formação está prevista para 3 dias, a saber 13, 14 e 15 de Abril de 2015 das 08:30 às 12:30.

7 AVALIAÇÃO

De acordo com Caffarella (2002, p. 261), "O coração da avaliação do programa encontra-se em julgar seu valor e sua importância".

Delgado afirma (2013) que é necessário fazer uma recolha prévia de dados a nível dos participantes relativos aos conhecimentos. Essa recolha muitas vezes implica deslocar ao contexto de integração dos formandos ou então obtidos no início da formação.

Para além das entrevistas exploratórias, com a Direção da escola opta-se para no início da formação explorar, através do diálogo os conhecimentos dos formandos com relação ao modelo CAF-Educação (2013), complementados no final da formação, através da ficha da avaliação da formação, uma questão relacionada com os conhecimentos do modelo.

Para além da avaliação da formação os participantes, no decorrer do processo de autoavaliação da escola, colocarão os conhecimentos adquiridos à prova, através de um plano de transferências aprendizagens (Caffarella, 2002).

REFERÊNCIAS CONSULTADAS

Caffarella, R. S. (2002). *Planning programs for adults: A comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass

Delgado, P. (2013). *Formação de Formadores*. Escolar Editora.Lisboa.

Tyler, Ralph W. (1985). *Princípios Básicos de Currículo e Ensino*. Rio de Janeiro: Editora Globo, 10ª ed.

Apêndice D
PLANO DE TRANSFERÊNCIAS DAS APRENDIZAGENS

Apêndice D- Quadro IV- Plano de Transferências das Aprendizagens

PLANO DE TRANSFERÊNCIAS DAS APRENDIZAGENS

Plano de Atividades de Transferência De Aprendizagem		Processo: Ação de capacitação sobre a CAF na Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa (ESCJPC)			
Pré-requisitos: Conhecimento do Processo de Autoavaliação e do Modelo CAF- Educação (2013) (no quadro da formação ministrada)		Conhecimento/Competência a aplicar: Uso da ferramenta CAF Educação (2013) Contexto de aplicação: Início de um processo de Autoavaliação na Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa (ESCJPC) com recurso a CAF Educação (2013)			
Objetivo	Estratégias	Pontos-chave a enfatizar	Técnicas instrucionais	Questões para avaliar a aprendizagem	Questões para avaliar a formação
ANTES					
Aplicar a ferramenta CAF-Educação (2013) no contexto da autoavaliação da escola. (Exercício de ensaio)	Antes Atenção às respostas dadas às questões colocadas durante a formação. Observação da interação dos participantes na explanação dos conteúdos. Colocação de questões na formação relativamente ao instrumento CAF e a conceitos ligados à	Utilidade do instrumento num processo de autoavaliação; Contributo no âmbito Educativo; Enfoque em conceitos como participação ativa dos membros da comunidade, melhoria na gestão; decisões de consenso. Clarificação dos critérios e subcritérios e análise da	Plenária	Revisão do modelo (antes do exercício do ensaio) 1. Enuncie os 10 passos para organizar o processo de autoavaliação de acordo com a metodologia CAF. 2. Em que medida, os membros da comunidade educativa terão uma contribuição ativa na definição das políticas educativas da escola? Dê um exemplo.	1. Conhecimentos iniciais 1.1 Antes da sua participação neste módulo tinha conhecimentos sobre as temáticas abordadas? 2. Expectativas O assunto tratado foi útil? 3. Conteúdo tratado 3.1 Do conteúdo que compõe a ferramenta CAF, é de opinião que trará mais-valia na planificação de estratégias de políticas educativas internas à escola? 3.2 Concorda ou não que a utilização da CAF favorecerá

	<p>autoavaliação.</p> <p>Monitorização das discussões em grupo sobre os critérios e subcritérios.</p>	<p>adoção ou não dos mesmos.</p>			<p>processos de participação ativa dos membros da escola, na melhoria da gestão e decisões consensuais?</p> <p>3.3 Os critérios e subcritérios sugeridos pela ferramenta são válidos no contexto da escola?</p> <p>4. A ação de capacitação foi útil?</p> <p>5. O objetivo da formação foi atingido?</p> <p>6. Organização da ação</p> <p>6.1 O momento foi oportuno?</p> <p>6.2 O tempo disponível foi suficiente?</p> <p>6.3 A Organização da logística (Equipamentos, Espaços e materiais disponíveis) correspondeu</p> <p>7. Formador</p> <p>7.1 O formador explicou claramente o conteúdo abordado?</p> <p>8. Quais são as tuas sugestões para o futuro?</p>
<u>DURANTE</u>					
	<p>Exercício de Exploração dos critérios, subcritérios e grelhas.</p> <p>Listagem das dificuldades encontradas e possibilidade de utilização da CAF (SWOT)</p> <p>Exercício de ensaio da autoavaliação das escolas com base nos critérios e nos documentos relevantes de gestão da escola (exercício de ensaio). Aplicação/uso das grelhas da CAF (2013)</p>	<p>Focalização nos exemplos de indicadores que o instrumento apresenta e na relação existente entre os critérios propostos e possíveis indicadores da escola.</p> <p>Aspetos positivos e negativos do instrumento; possibilidade de sua utilização na autoavaliação da escola.</p>	<p>Individual/Grupo</p>	<p>Em grupo seleciona três a cinco critérios da CAF aplicáveis no contexto da escola, a nível da gestão e a nível dos resultados.</p> <p>Mostra, dando um exemplo, que a CAF contribui a nível da liderança. Socializa com o grupo a ideia.</p> <p>Em grupo e com base nos documentos da escola, ensaia o preenchimento da grelha de meios e resultados com dois critérios e três subcritérios à escolha.</p>	

<u>DEPOIS</u>					
	Redação do Relatório; Elaboração de Planos de melhoria.	Elementos relevantes a constar no relatório; Ações pertinentes que respondam aos problemas da escola.	Grupo		
Recursos pedagógicos e equipamento necessário: Para o formando: Manual da CAF Educação 2013; Cópias de assuntos tratados e outros. Para o formador: Manual da CAF Educação 2013; Equipamentos de projeção; Espaço de trabalho.					

Fonte: Caffarella, R. S. (2002). Planning programs for adult learners: A practical guide for educators, trainers, and staff developers (2 ed.). San Francisco: Jossey-Bass, Inc. Tradução e Adaptação de Maria do Rosário Pinheiro (2003). Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade de Coimbra.

Apêndice E
FICHA DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

FICHA DE AVALIAÇÃO DA AÇÃO DE FORMAÇÃO EM MATÉRIA DA CAF

O preenchimento da ficha visa perceber o contributo que a ação formativa trouxe aos participantes no sentido de lhes permitir realizar a autoavaliação na escola, com suporte à CAF-Educação (2013), de forma menos dificultosa possível.

A sua colaboração é importante.

Identificação da Ação de Formação

Ação _____

Duração: Data de Início: _____ Data de Fim: _____

Responde Sim Não Sem opinião colocando uma cruz (+) na opção selecionada.

1. Conhecimentos iniciais

1.1 Antes da sua participação neste módulo tinha conhecimentos sobre as temáticas abordadas?

Sim Não Sem opinião

2. Expectativas

2.1 O assunto tratado foi útil?

Sim Não Sem opinião

Se respondeu Não, justifica.

3. Conteúdo tratado

3.1 Do conteúdo que compõe a ferramenta CAF, é de opinião que trará mais-valia na planificação de estratégias de políticas educativas internas à escola?

Sim Não Sem opinião

Se respondeu Não, justifica.

3.2 Concorda ou não que a utilização da CAF favorecerá processos de participação ativa dos membros da escola, na melhoria da gestão e decisões consensuais?

Sim Não Sem opinião

Se respondeu Não, justifica.

3.3 Os critérios e subcritérios sugeridos pela ferramenta são válidos no contexto da escola?

Sim Não Sem opinião

Se respondeu Não, justifica.

4. A ação de capacitação foi útil? Sim Não Sem opinião

Se respondeu Não, justifica.

5. O objetivo da formação foi atingido? Sim Não Sem opinião

Se respondeu Não, justifica.

6. Organização da ação

6.1 O momento foi oportuno? Sim Não Sem opinião

6.2 O tempo disponível foi suficiente? Sim Não Sem opinião

6.3 A Organização da logística (Equipamentos, Espaços e materias disponíveis) correspondeu?

Sim Não Sem opinião

Se respondeu Não, em um dos pontos, justifica.

7. Formador

7.1 O formador explanou claramente o conteúdo abordado?

Sim Não Sem opinião Se respondeu Não, justifica.

8. Quais são as tuas sugestões para o futuro?

Obrigado (a)

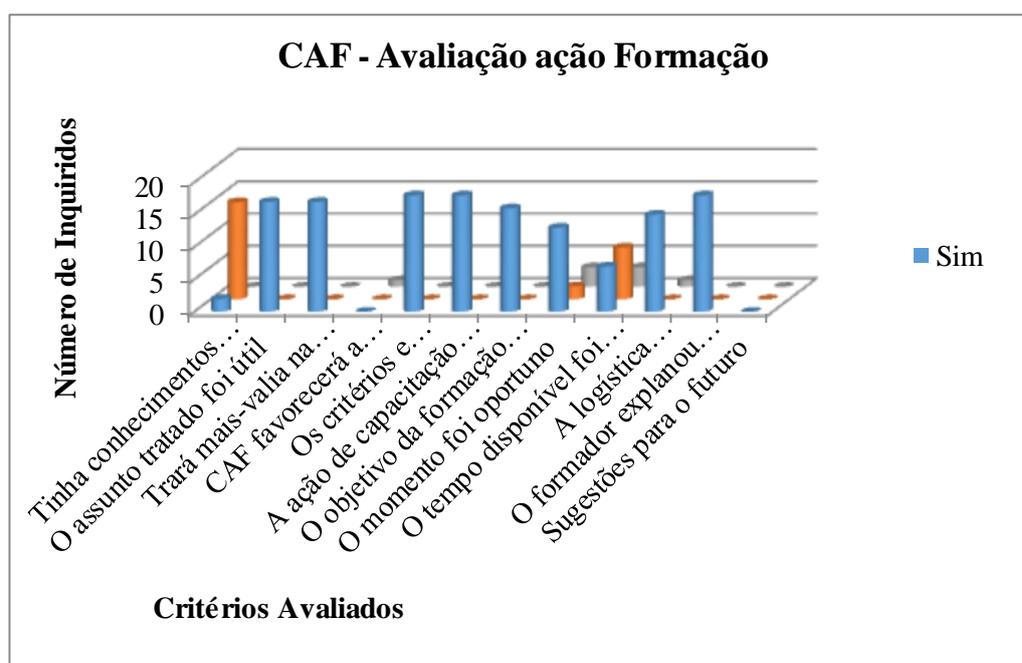
Apêndice F
APURAMENTO DA AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Apêndice F- Quadro V e VI- Apuramento da Avaliação da Formação

Quadro V- Critérios da avaliação da formação

FICHA DE AVALIAÇÃO DA AÇÃO DE FORMAÇÃO EM MATÉRIA DA CAF			
CRITÉRIOS AVALIADOS	SIM	NÃO	S/OPINIÃO
Tinha conhecimentos sobre as temáticas	2	15	0
O assunto tratado foi útil	17	0	0
Trará mais-valia na planificação de estratégias na escola	17	0	0
Caf favorecerá a participação ativa dos membros da escola	0	0	1
Os critérios e subcritérios são válidos no contexto da escola	18	0	0
A ação de capacitação foi útil	18	0	0
O objetivo da formação foi atingido	16	0	0
O momento foi oportuno	13	2	3
O tempo disponível foi suficiente	7	8	3
A logística (equipamentos, espaços e materiais) correspondeu	15	0	1
O formador explanou claramente o conteúdo abordado	18	0	0
Sugestões para o futuro	0	0	0

Quadro VI- Resultados da avaliação da formação



Apêndice G
PLANO DE COMUNICAÇÃO

Apêndice G- Quadro VI - Plano de Comunicação

Fases da comunicação	Data	Público-alvo	Mensagem	Suportes comunicacionais	Remetente responsável	Frequência	Resultados esperados
Início do projeto	Após o início das ações	Partes Interessadas do Projeto	Informações sobre as ações de arranque.	Envio do memorando através do email/suporte papel	Facilitador + Líder	Uma (1) vez	Todos os interessados tenham acesso às informações.
Durante o processo de autoavaliação	Mensalmente	Partes Interessadas do Projeto	Informações sobre as ações em desenvolvimento	Envio do Relatório mensal através do email/suporte papel	Líder + Facilitador	Uma (1) vez	Todos os interessados tenham informação sobre as ações em desenvolvimento.
Apresentação dos resultados da AA	Após elaboração do relatório de resultados	Partes Interessadas do Projeto+	Informações relacionadas com o envio do relatório de AA	Envio do Relatório através do email/suporte papel ou apresentação presencial	Facilitador + EAA do Projeto	Uma (1) vez	Que todas as partes interessadas tenham acesso ao relatório da AA.
Apresentação das ações de melhoria	Após a elaboração do plano de melhorias.	Partes Interessadas do Projeto	Informações sobre a apresentação das ações de melhoria	Envio do Plano através do email/suporte papel e/ou apresentação presencial do mesmo	Facilitador + EAA do Projeto	Uma (1) vez	Que todas as partes interessadas conheçam e tenham acesso ao Plano das ações de melhoria.

Fonte: Estrutura Comum de Avaliação (CAF-Educação, 2013) adaptada ao setor da educação.

Apêndice H
GUIÃO DE AUTOAVALIAÇÃO (versão proposta)

Apêndice H – Documento- Guião de Autoavaliação (versão proposta).

AUTOAVALIAÇÃO DA ESCOLA

Guião de Procedimentos para a Organização- Uma proposta

Junho de 2015

INTRODUÇÃO

O processo de autoavaliação de uma instituição de ensino deve constar como parte integrante do processo estratégico e constituir, em si, um processo de melhoria. O sucesso do processo de autoavaliação é assegurada pelo “elevado grau de envolvimento e responsabilidade partilhada entre a liderança de topo e as pessoas da organização”(CAF Educação, 2013).

É importante que os atores educativos tenham consciência dos benefícios que um processo do tipo pode trazer para a sua escola. Esses benefícios têm a ver, com a «identificação clara dos pontos fortes da organização e das áreas onde é necessário melhorar»; identificação de ações de melhoria relevantes»; «aumento do grau de consciencialização e de comunicação na organização»; «as pessoas começarem a ficar atentas e interessadas pelos assuntos relacionados com a Qualidade», entre outros (CAF, 2013).

A demanda de um sistema de qualidade capaz de responder aos desafios crescentes da sociedade convida as escolas, consciente do seu papel educador e formador conhecer a si mesmo dinamizando iniciativas que a permite identificar os pontos fortes e fracos, através de processos de autoavaliação, enquanto instrumento de excelência, intrínseco e necessário para a melhoria da escola (Afonso, 2005 citado por Dias, 2009).

Assim, as iniciativas de autoavaliação não devem ter como foco julgamentos do passado, classificação ou comparação, mas sim devem ser processos com uma orientação formativa, visando contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento das escolas. Ou seja, nesse contexto o objetivo da autoavaliação deve ser, aumentar a capacidade da escola na melhoria e mudança através da auto-reflexão.

A autoavaliação da escola, é uma modalidade de avaliação escolar realizada pelos atores educativos da escola, que tudo centra à volta dela, ou seja “ um processo iniciado na instituição escolar, levado a cabo pelos professores e outros elementos da escola, onde se examina e diagnostica, recolhendo de modo sistemático informação, sobre o estado da escola (pontos fortes e necessidades), com o propósito de encontrar resposta a problemas da escola e suas possibilidades de melhoria” (Correia, 2011 citando Bolívar, 2006, p.48).

Com base nestas perspetivas o guião denominado de “Autoavaliação Nas Escolas: Guião de Procedimentos para Organização -uma proposta” foi elaborado para abranger apenas o campo da autoavaliação da escola. Através do mesmo a atuação da escola deverá centralizar, exclusivamente sobre os domínios ligados à gestão e funcionamento interno da

mesma, enfatizando aspetos relacionados com a gestão a todos os níveis, processos organizativos do processo ensino-aprendizagem, parcerias, atitudes e comportamentos, resultados académicos (ensino, aprendizagem, aprovação, reprovação, qualidade do sucesso dos alunos, abandono), relação escola-comunidade, qualidade da gestão, da liderança da escola, clima da escola, orientação e apoio aos alunos, processos de decisão, eficácia do planeamento estratégico, relevância dos processos de qualidade interna, parcerias, entre outros considerados relevantes.

Para isso, na organização do processo, não havendo um modelo de autoavaliação da escola, esta, baseado nos princípios da autonomia poderá adotar por um modelo concebido ou criar o seu próprio modelo para orientar.

De sublinhar que o guião destina-se exclusivamente ao uso nas escolas, pelos atores educativos, particularmente na escola secundária Cónego Jacinto, ambiente que acolheu a experiência de se implementar um processo de autoavaliação.

O propósito do mesmo visa contribuir para a incrementação de processos de autoavaliação nas escolas, de modo a fomentar práticas organizadas de avaliação interna, através de um conjunto de procedimentos sistematizados que garanta da qualidade do processo.

Constitui um instrumento de trabalho, susceptível de ser reformulado, em função das dinâmicas da escola. O seu conteúdo deverá ser assegurado pela Comissão/Equipa de autoavaliação.

Para além dos procedimentos constantes do guião, a escola deverá reforçar a organização do processo, vigiando, sempre as normas reguladoras da gestão da escola, bem como as orientações sobre a autoavaliação, emanadas superiormente.

Em termos da sua organização interna, para além da introdução, organiza-se num único ponto, com três partes essenciais para a realização da autoavaliação. A primeira parte aborda a necessidade do planeamento e organização das ações; a segunda refere à operacionalização das ações, com tarefas a realizar e, a terceira parte relativa às atribuições e responsabilidades dos intervenientes fulcrais no processo de autoavaliação. Conta ainda o documento com um ponto dedicado, resumidamente, à necessidade de se realizar a metacognição e, por fim as bases referênciais onde se apoiou para elaborar o mesmo.

1 INSTRUÇÕES

Planeamento e Organização das Ações

A realização ou até a concretização do processo de autoavaliação antecede um período de planeamento. Este deve ter seu início logo, aquando da elaboração do plano estratégico, projeto educativo ou plano de atividades da escola.

Conforme Coelho (2011) a planificação de objetivos a atingir requer, a planificação dos meios para os conseguir, sejam globais ou operacionais. Para a prossecução dos objetivos a escola deve ter em atenção a necessidade de delinear estratégias, face a meios que possui, dentro das condições possíveis.

Na maior parte das vezes a escola passa por carencias financeiras que a impede de realizar parte das atividades planeadas. No planeamento dessa ação, este pormenor deve ter a devida atenção.

Não obstante, a postura deve ser de considerar que as escolas são estruturas compostas de profissionais capazes de contornar os obstáculos para alcançar metas que as beneficiam, pois quando as ações são planeadas há *aproveitamento do efeito da experiência já que materializa todo o conhecimento acumulado numa determinada área; orientação dos esforços individuais, pois, mostra o rumo e define as metas a alcançar em função das sinergias e, comprometimento das capacidades individuais mobilizando o esforço coletivo e reforçando o engajamento geral da organização.*

Desse modo, a direção da escola, auscultando as partes interessadas interna, deve decidir sobre a data da sua concretização e período a que se submete a autoavaliação, o modelo a adotar, os espaços a disponibilizar à equipa (não havendo um equipa de autoavaliadores da escola deverá criar as condições necessárias para a sua constituição, com base em processo de escolha democrática), a logística, sempre com base na lógica dos princípios da cooperação coletiva.

Sendo a autoavaliação realizada pela primeira vez na escola, deverá haver uma figura (amigo crítico) neutra, que se reconhece com competências para acompanhar e apoiar no processo, particularmente na recolha e tratamento da informação, a fim de se obter o envolvimento e responsabilidade partilhada, promover a abertura de ideias e contribuir para que o processo seja o mais transparente possível.

Após estes procedimentos, ainda a nível do planeamento, a escola deverá focalizar o processo em quatro momentos essenciais:

- Momento da socialização do projeto de autoavaliação;
- Momento da constituição da equipa de autoavaliadores;
- Momento da preparação técnica da equipa de autoavaliação;
- Momento da concretização da autoavaliação;
- Momento da Organização da informação recolhida e,
- Momento da divulgação da informação recolhida.

O momento da socialização do projeto de autoavaliação faz sentido num contexto em que a escola ainda não teve a sua primeira iniciativa. Porém, ainda que seja uma prática na escola, a decisão da mesma em realizar um processo de autoavaliação deve ser do conhecimento de toda a comunidade educativa.

Assim, a primeira ação a realizar deve ser dar conhecimento a todos que será realizada a autoavaliação.

Esta ação deve ser operacionalizada através dos órgãos de gestão próprios, quais sejam, Conselho Pedagógico, Conselho Diretivo, Assembleia de Escolas, Encontros formais e alargados que envolvem os Pais/Encarregados de Educação, Associação de Estudantes, Parceiros e outros.

A socialização, para além de dar a conhecer os objetivos propostos, também deverá servir como um momento da escola validar todo o processo, garante da plena harmonia e consenso à volta do mesmo.

O segundo momento-constituição da equipa de autoavaliadores deve acontecer dentro de um quadro de critérios pré-estabelecidos, baseada em processos de escolha democrática

Relativamente ao estabelecimento de critérios, a escola deve ponderar a pertinência dos mesmos para a constituição de uma equipa que garanta a qualidade do processo. Alguns critérios podem ser: heterogeneidade (participantes de diferentes setores, funções, experiências e níveis hierárquicos da escola), responsabilidade e disponibilidade dos participantes, anos de trabalho na escola que permita um conhecimento suficiente da escola, participante ativo da escola, bom relacionamento interpessoal, capacidade analítica, entre outros.

O terceiro ponto- preparação técnica da equipa de autoavaliação.

Como é óbvio, para além do perfil adequado dos elementos da equipa, estes devem, também estar minimamente capacitados para levar avante um processo de tamanha responsabilidade. Entretanto não podemos esquecer que os elementos são profissionais formados, supostamente suficientemente preparados para tal tarefa. Todavia, em certas situações, como por exemplo a escola não ter práticas de autoavaliação, haver mobilidade frequente dos seus efetivos, entre outros, pode haver necessidade de dotar a equipa de competências técnicas, seja ao nível do uso do instrumento ou modelo escolhido, seja ao nível, até de conhecimentos teóricos e práticos do processo de autoavaliação.

Assim, observar este momento, aquando da realização de um processo de autoavaliação constitui de suma importância.

O quarto momento diz respeito à concretização da autoavaliação. Este é o momento de efetivar a avaliação interna da escola, ou seja a fase da execução operacionalizando todas as linhas traçadas no âmbito do planeamento. Também nesta fase, há planificar as ações, mas desta vez ao nível da equipa de autoavaliação.

A metodologia a ser utilizada pela equipa deve ir no sentido de realizar encontros de trabalho periódicos entre os elementos, tendo como propósito delinear os passos e organizar todas as ações necessárias para concretizar a autoavaliação, como por exemplo elaborar o calendário, providenciar todos os documentos e informações pertinentes para a avaliação, construir alguns instrumentos de recolha de informação, analisar os dados, entre outros.

O momento da organização da informação recolhida é de suma importância para a qualidade da informação a ser divulgada. É necessário ser cuidadoso nessa etapa, no sentido de garantir a fiabilidade da informação que irá compor o relatório de resultados da autoavaliação, que por conseguinte resultará num plano de melhorias da escola.

O relatório de autoavaliação tem três grandes propósitos:- 1 apresentar uma declaração sucinta, mas analítica e abrangente da gestão da qualidade e planeamento estratégico da escola; -2 análise dos pontos fortes e fracos da escola, identificar as oportunidades e ameaças que enfrenta e propor ações concretas para enfrentá-los e; 3- fornecer uma estrutura contra a qual a avaliação externa trabalhará. Porém, antes de se chegar à elaboração do relatório há que organizar os dados, previamente através de um tratamento por via de uma base de dados criada.

O último momento divulgação da informação recolhida, deverá ter a sua preparação desde o início do processo, através do estabelecimento de um canal eficaz de comunicação

(encontros, assembleias, correio eletrónico, páginas Web etc), isto é, deverá ser visto como continuidade de um processo de comunicação que inicia com o planeamento da Autoavaliação.

É importante que todos os passos do processo de autoavaliação (início, duração e término) sejam conhecidos por todos os atores educativos e, por via dele seja dado a conhecer o resultado final da autoavaliação.

Assim, a equipa de autoavaliadores deverá providenciar a socialização do relatório de resultados, sendo dada a oportunidade para a escola refletir, criticamente, sobre as conclusões da autoavaliação.

Após a apresentação do relatório de resultados às partes interessadas e, sendo consensual a equipa prosseguirá à elaboração do plano de melhorias, devendo acolher subsídios, nesse período para o efeito.

De igual modo, o plano de melhoria, deverá ser socializado a toda comunidade educativa, nos mesmos moldes que o relatório.

Operacionalização das Ações- Tarefas a realizar

Operacionalizar uma ação significa pô-la na prática. É do domínio do saber-fazer.

Na operacionalização das atividades de autoavaliação o nível de comprometimento já é alto, pelo que todos deverão estar envolvidos e com as suas responsabilidades atribuídas e assumidas. É o momento alto da autoavaliação em que as pessoas envolvidas estão concentradas cada uma a realizar a sua tarefa. As tarefas que podem ser organizadas e realizadas em função de cada momento do processo. Por exemplo:

Socialização do projeto de autoavaliação

- Organizar assembleias, reuniões ou encontros para apresentar e validar o projeto.
- Obter consensos sobre o projeto.
- Registrar e arquivar o acontecimento.

Constituição da equipa de autoavaliadores

- Pré-estabelecer e socializar critérios em fórum próprio.
- Organizar assembleias, reuniões, encontros para a escolha dos elementos que constituirão as equipas.
- Registar e arquivar o acontecimento.

Preparação técnica da equipa de autoavaliação

- Organizar a formação para a equipa de autoavaliação, em função do modelo/ferramenta escolhida.
- Preparar o programa e plano de formação.
- Organizar a logística necessária
- Registar e arquivar o acontecimento

Concretização da autoavaliação

- Organizar o material de suporte, pela equipa de autoavaliação (Projeto Educativo da Escola, Planos de Atividades da Escola; Actas de reuniões realizadas; Relatórios de Atividades realizadas; Orçamento Privativo da Escola; Regulamento Interno da Escola; Dados estatísticos; Termos de Frequência e Avaliação; Livro de Matrícula; Livros de Sumário, entre outros).
- Construir e aplicar dos questionários de satisfação.
- Concretizar a autoavaliação através da análise de informações documentadas, de forma individual e posteriormente em encontros de consenso.
- Registar e arquivar o acontecimento.

Organização da informação recolhida

- Criar uma base de dados para tratamento dos questionários.
- Separar e organizar as informações consideradas relevantes e de evidências.
- Elaborar um relatório estruturado com base nos critérios/domínios **estabelecidos inicialmente.**
- Registrar e arquivar o acontecimento

Divulgação da informação recolhida

- organizar assembleias, reuniões ou encontros para divulgar os resultados da autoavaliação.
- divulgar o plano de melhorias, após um período não muito longo de recolha de subsídios para sua construção.

Atribuições e Responsabilidades

Papel da Liderança da Escola

O papel da liderança da escola deverá ser caracterizado por uma atitude positiva, aberta e de colaboração e esclarecedora junto de outros membros da escola que não estejam envolvidos diretamente no processo da autoavaliação, ou seja deve esclarecer sempre, aos outros elementos da escola a responsabilidade da equipa de autoavaliação e suas tarefas; trabalhar a consciência dos mesmos no sentido de se envolverem e disponibilizarem aos membros da equipa, sempre que estes os solicitarem o apoio, no sentido de contribuírem para uma ampla visão possível da escola; apoiar e incentivar o processo ao longo do caminho, explicando o seu propósito e facultando toda e qualquer informação ou documentação que seja pertinente para o processo de avaliação.

Equipa de Autoavaliação

Um dos requisitos exigidos para os membros da equipa de autoavaliação é saber se, estes estarão numa boa posição para julgar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

As suas responsabilidades resumem no seguinte: - deverá ser representativa de toda a comunidade educativa para maximizar o envolvimento de todos os principais atores e assegurar que o processo e produto final sejam eficientes; deverá, sob a coordenação do líder, ser responsável por todos os passos da implementação da autoavaliação; deverá estabelecer de imediato a metodologia de trabalho, as sessões do trabalho cumprindo o *timing* pré-estabelecido.

Ainda, os autoavaliadores deverão inteirar-se dos documentos de gestão que suportarão a autoavaliação e o modelo/referências escolhido, pela escola, no sentido de conhecerem a sua estrutura, estabelecer/ajustar os critérios que servirão de base para concretizar o processo.

A equipa de autoavaliadores deverá responsabilizar pela análise prévia do modelo escolhido pela escola, sua adaptação caso necessário, sua aplicação, recolha de informação necessária, análise e tratamento de dados, avaliação e interpretação dos resultados, elaboração do relatório de resultados e do plano de melhorias.

Após a realização da autoavaliação e elaboração do relatório de resultados a equipa deverá fazer um balanço junto da Direção da escola e entregar, formalmente o relatório.

Depois da apreciação do relatório, passará à elaboração do plano, desta vez com mais elementos da escola integrados.

Líder da Equipa de Autoavaliação

O líder da equipa é o elemento do grupo que tem a responsabilidade de fazer a equipa a funcionar, mobilizando-a para as tarefas e coordenando os encontros de trabalho.

De entre outras, as suas atribuições incluem:

- planificar e coordenar tarefas do grupo de autoavaliação orientando-o em todos os trabalhos relacionados com o processo de autoavaliação; elaborar do um plano de comunicação, com informação apropriada dirigido a toda comunidade educativa dando conta de toda a informação necessária, antes, durante e depois de todo o processo de autoavaliação; proporcionar oportunidades para uma ampla discussão sobre a autoavaliação dentro da escola para promover uma ampla identificação com o relatório;

gerir os conflitos de interesse; facilitar as discussões de forma justa, eficaz e imparcial; indicar um secretário(a) para apoiar nos relatórios dos encontros; organizar as sessões de AA, providenciando a disponibilização de instalações e tecnologias de informação e comunicação e outros necessários para os encontros de trabalho; organizar os documentos de evidências e dados da escola (suportes para a AA) e outros.

Avaliação do Processo

No final do processo de autoavaliação a escola deverá submeter a própria autoavaliação a um outro processo de avaliação (meta-cognição) em que o fim deverá ser de perceber os aspectos positivos e de melhoria decorrentes do mesmo, desde o primeiro momento até o final das ações. Esse momento também, deverá servir para analisar os aspectos carentes de melhoria para que num planeamento da ação de autoavaliação não ocorra os mesmos erros. Para isso, cada elemento da equipa fará a sua apreciação, de forma individual, através de um questionário para o efeito que, será também submetido a um amostra da comunidade educativa que não esteve envolvida diretamente no processo. O resultado do inquérito deverá ser analisada e tida em devida conta.

REFERÊNCIAS CONSULTADAS

Correia, S. (2011). Dispositivo de autoavaliação de Escola: entre a lógica de controlo e a lógica da regulação. (Tese de Doutoramento). Universidade do Minho-Instituto da Educação. Braga: Portugal. Consultado em repositorium.sdum.uminho.pt.

Dias, N., & Melão, N. (2009). Avaliação e Qualidade: Dois Conceitos Indissociáveis na Gestão Escolar. Revista de Estudos Politécnicos, Vol VII, nº 12, 193-214. Consultado em www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n12/n12.

Instruções para a elaboração de manual de procedimentos de “boas práticas de distribuição”. Disponível em: <https://www.infarmed.pt>. Consultado em Junho de 2015.

Saraiva, P. (2013). Estrutura Comum de Avaliação-CAF -Educação 2013 adaptada ao setor da educação. Direção Geral da Administração e do Emprego Público; EIPA; EUPAN. Consultado em www.caf.dgaep.gov.pt em Outubro de 2014.

Apêndice I
PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

Apêndice I- Documento- Protocolo de Entrevistas

Lídia Margarida dos Santos Rocha Barbosa Vicente
Bairro do Palmarejo nº90 1º andar Praia-Cabo Verde

Exma. (as) Senhora (as)
Diretora Nacional de Educação
Inspetora Geral de Educação, Formação e de Ensino Superior
Praia, 09 de Julho de 2014

Assunto: Solicitação de uma entrevista

Encontro-me, atualmente, no mestrado em Gestão de Formação e Administração Educacional, área especialização em Organização e Gestão da Formação, da Universidade de Coimbra e estou a desenvolver, sob a orientação da Professora Doutora Margarida Mano, um projecto de estágio centrado num processo de autoavaliação numa escola secundária.

Sendo, a Direção Nacional de Educação e a Inspeção Geral de Educação, Formação e Ensino Superior, serviços que tutelam e fiscalizam as escolas, venho pela presente, solicitar a V.^a Ex.^a se digne conceder-me uma entrevista sobre o assunto em estudo.

Para a realização da entrevista pretendo utilizar um roteiro, assim como a gravação áudio, pelo que solicito a autorização para o efeito.

Saliento, que a confidencialidade e o anonimato estarão garantidos.

Estou ao dispor de V.^a Ex.^a para eventuais esclarecimentos que sejam pertinente através dos seguintes contactos: Tm: 9983588; correio eletrónico: lilibvicente@gmail.com

Ciente do assunto merecer a devida atenção, queira receber os melhores cumprimentos.

Atenciosamente

A professora,

(Lídia Margarida dos Santos Rocha Barbosa Vicente)

Apêndice J
ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Apêndice J-Documento-Roteiro de Entrevistas

Roteiro de Entrevistas

Instituição: _____

Introdução ao assunto: A nossa conversação estará centrada no processo de autoavaliação das escolas.

Questões a serem colocadas

Q1 Qual é a importância que atribui à autoavaliação nas escolas, no sentido de melhoria das mesmas e do sistema educativo?

Q2 Quais são os caminhos a percorrer na promoção/fomento da autoavaliação nas escolas?

Q3 Na sua opinião quais as condições que devem existir para que as escolas, de uma forma geral, estejam preparadas para implementarem processos de autoavaliação?

Q4 No contexto atual considera que as escolas estão preparadas para realizarem processos de autoavaliação?

Q5 Na sua perspectiva quem são os atores educativos que devem envolver num processo de autoavaliação?

Q6 A existir, que dificuldades metodológicas as escolas de Cabo Verde têm ou podem ter no desenvolvimento de um processo de autoavaliação?

Q7 Como vê o papel dos órgãos de gestão da escola e de outros serviços, como a DNE e a IGEFES na implementação de processos de autoavaliação?

Q9 Que leitura faz do artigo 12º, alínea o) da Orgânica do MED referente à contribuição da DNE no concernente à contribuição para elevar a preparação do pessoal docente e de direção dos estabelecimentos de ensino sobre os métodos, procedimentos, formas de trabalho, para um melhor ensino (...)?

Muito obrigada pelo tempo e pela reflexão partilhada. Esperamos que os resultados deste trabalho venham contribuir de alguma maneira para o desenvolvimento de processos de autoavaliação nas escolas.

Apêndice K

CRONOGRAMA DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

Apêndice K-Quadro VII- Cronograma do processo de autoavaliação

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO
 - O CASO DA ESCOLA CÓNEGO JACINTO PEREGRINO DA COSTA-
 Cronograma de execução do projeto de autoavaliação

1ª- Fase de preparação

Meses/semanas	Jan.				Fev.				Mar.				Abr.				Mai.				Resp
Ações	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Apresentação do projeto de AA à Escola.																					AC
2. Realização da palestra sobre a AA à CE.																					DE+At
3. Socialização do projeto junto do CP.																					CP+At
4. Seleção de Elementos a integrar a EAA.																					DE+At
5. Validação da EAA pelo Conselho Diretivo.																					CD+At
6. Formação da EAA.																					AC
7. 1ª Reunião da EA; Eleição do líder da EA.																					EA+At
8. 2ª Reunião da EA; Calendarização das ações.																					EAA
9. 3ª Reunião da EA (finalização do calendário).																					LE+EA- C

2ª- Fase da Concretização

Meses/semanas	Jul.				Set.				Out.				Nov.				Dez.				Resp
Ações	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
10. Elaboração da versão zero dos questionários.																					EA
11. Exercício de simulação com as grelhas.																					DGAF
12. Diagnóstico- Avaliação individual.																					EA
13. 1º Encontro de consenso- análise dos critérios*1.																					
14. Aplicação e tratamento dos questionários satisfação																					
15. 2º Encontro de consenso- análise dos resultados - Finalização da avaliação																					EA
16. Elaboração do Relatório de autoavaliação (RA)																					EA
17. Apresentação do RA ao corpo directivo e recolha de orientações para as AM																					GT+EA
18. Elaboração do Plano de Melhorias (PM)																					EA
19. Aprovação do PM pelo corpo Directivo																					GT
20. Apresentação, à CE, dos resultados da AA e das ações de melhoria a implementar																					GT+EA

*1 Com base nos seguintes documentos: Plano de actividades; Controlo financeiro; Orçamento privativo; Organigrama da escola; Projecto educativo se for implementado; Livros de coordenação; Relatórios; Actas; Actas de reuniões com pais; Dados sobre o abandono escolar; Dados sobre a gravidez; Lista de propina; Estatuto da associação dos estudantes.
Siglas: C – Critérios (da CAF); EA – Equipa de Autoavaliação; LE – Líder da Equipa; AC– Amigo Crítico; CE- Comunidade Educativa; DE-Direção da Escola; CP-Conselho Pedagógico.

