



Autoavaliação de Escolas e Gestão Escolar: a utilização da avaliação na tomada de decisão

**RELATÓRIO FINAL DE PROJETO
APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

Título

PROJETO AUTOAVALIAÇÃO DE ESCOLAS E GESTÃO ESCOLAR: A UTILIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Coordenação

Carla Figueiredo

Autores/as

Carla Figueiredo

Marta Sampaio

Paulo Marinho

Preciosa Fernandes

Amanda Dihl Moraes

Edição

Centro de Investigação e Intervenção Educativas da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto

ISBN

978-989-8471-63-5

Data de Edição

Dezembro de 2023



© Coordenadora e Autores/as. Este é um trabalho em acesso aberto distribuído sob uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-Compartilha Igual 4.0 Internacional ([CC BY-NC-SA 4.0 Deed](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)).

Este projeto foi apoiado por fundos nacionais através da FCT no âmbito do financiamento plurianual atribuído ao CIEE (projetos com as referências UIDB/00167/2020 e UIDP/00167/2020), e do Programa Individual de Incentivo ao Emprego Científico, referência CEECIND/04172/2017 e 2020. 04271.CEECIND.

Índice

I. Introdução	2
II. O Projeto AGE	3
III. Síntese dos resultados do projeto	4
A. Autonomia na liderança e gestão do Agrupamento de escolas	4
1. Perspetivas sobre autonomia	5
2. Espaços de autonomia	6
3. Constrangimentos à autonomia	7
B. Tomada de decisão	8
1. A decisão centrada no/a diretor/a	8
2. A decisão com a equipa de direção – em “enclave” diretivo	9
3. A decisão discutida nas estruturas de gestão escolar	9
4. A decisão com envolvimento da comunidade	10
5. Constrangimentos à tomada de decisão	11
C. Perspetivas sobre Autoavaliação	12
1. Perspetivas gerais sobre o processo	12
2. Condições necessárias ao desenvolvimento da AAE	13
3. Constrangimentos ao desenvolvimento da AA	14
D. Autoavaliação na Tomada de decisão	15
1. Importância da AA e seus resultados	15
2. A Autoavaliação na Tomada de Decisão - Diretor/a	16
3. Processo de decisão com base na AA	16
4. Exemplos de decisões com base na AA	17
5. Constrangimentos à tomada de decisão	18
IV. Notas finais	19

I. Introdução

O presente relatório dá conta das atividades desenvolvidas no desenvolvimento do projeto “Autoavaliação de Escolas e Gestão Escolar: a utilização da avaliação na tomada de decisão” (AGE-CIIE), com particular foco nos resultados e conclusões da investigação desenvolvida.

O projeto AGE, como o título denuncia, tem como foco os processos de autoavaliação de escolas, como instrumento de gestão escolar. Os processos de autoavaliação de escolas (AAE) – legislados com carácter de obrigatoriedade em 2002 – têm sido considerados mecanismos essenciais à autorregulação e autogestão das instituições escolares, bem como à procura e garantia da qualidade da educação. Esta associação parte da crença, apoiada pela investigação científica sobre esta temática, de que a produção de conhecimento interno, contextualizado e aprofundado sobre a realidade escolar é capaz de sustentar a realização de diagnósticos da situação de cada escola. Consequentemente, estes diagnósticos podem apoiar a tomada de decisão informada na gestão escolar, com vista à resolução de problemas e, portanto, à melhoria.

No entanto, apesar de constituir uma temática amplamente estudada, ainda é escasso o conhecimento sobre o modo como a AAE tem sido utilizada para a tomada de decisão, nas escolas.

Partindo destas considerações, esta investigação teve como objetivo Explorar de que modo as conclusões geradas pelos processos de autoavaliação são utilizadas na tomada de decisão sobre a gestão escolar, pedagógica e curricular.

Deste modo, a investigação desenvolvida procurou compreender se existe, e em que se traduz, a relação entre os processos de autoavaliação de escolas desenvolvidos nos agrupamentos de escolas portuguesas da região do Grande Porto, e a tomada de decisão ao nível da gestão institucional. Para tal, foi fundamental explorar outros aspetos inerentes a esta relação, nomeadamente através da compreensão das características dos processos AAE de cada instituição, ou as dinâmicas e características das lideranças de topo, na figura dos e das Diretores e Diretoras dos Agrupamentos de escolas.

Os resultados da investigação permitem compreender que a AAE é amplamente reconhecida como um processo essencial ao funcionamento da organização escola, entendida como geradora de mudança e com potencial transformador. É, igualmente, entendida como uma importante fonte de informação e fundamentação para a tomada de decisão.

II. O Projeto AGE

O projeto “Autoavaliação de Escolas e Gestão Escolar: a utilização da avaliação na tomada de decisão” (AGE-CIIE) é um projeto financiado pelo Centro de Investigação e Intervenção Educativas (CIIE-FPCEUP) (ref. 167/2020_conc1_01), no I Concurso interno de apoio a projetos de investigação, inserido no Plano Estratégico 2020-2023, através do Financiamento Plurianual do CIIE (Financiamento Base, com a ref.^a UIDB/00167/2020). O projeto desenvolveu-se entre outubro de 2022 e 31 de junho de 2023.

A equipa de investigação teve a seguinte constituição: Carla Figueiredo (coordenadora do projeto); Marta Sampaio; Paulo Marinho e Preciosa Fernandes, membros integrados e investigadores do CIIE, e, ainda, Amanda Dihl Moraes, doutoranda do Programa Doutoral em Ciências da Educação na FPCEUP, como bolseira de investigação do projeto.

O desenvolvimento do projeto decorreu em três fases: uma primeira fase dedicada à revisão de literatura científica sobre a temática; uma segunda fase dedicada à recolha de dados empíricos; e uma terceira fase dedicada à análise e sistematização dos resultados e conclusões da investigação.

Na primeira fase do projeto foi realizada uma análise de artigos publicados em revistas científicas e disponível em bases de dados como B-on, Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) e Scopus. Da pesquisa de artigos resultou um corpus documental de 23 artigos em língua portuguesa e 88 artigos em língua inglesa. Os artigos encontrados foram posteriormente alvo de um processo de análise e sistematização, cujo resultado será vertido num artigo científico a ser publicado numa revista científica de qualidade. De modo geral, os artigos abordam aspetos relacionados com a conceção de autoavaliação, trazendo definições e considerações sobre o conceito; funções atribuídas à autoavaliação, incluindo-se nestas sobretudo referências a prestação de contas e melhoria; condições e obstáculos ao desenvolvimento da autoavaliação, com particular ênfase em aspetos institucionais e pressões externas; efeitos possíveis da autoavaliação nas escolas, abordando questões relacionadas com o funcionamento da organização, com o desenvolvimento profissional dos profissionais da escola e com o desenvolvimento do currículo; relação entre a autoavaliação e a avaliação externa de escolas, dando conta de sinergias e benefícios mútuos, ou relações de influência e subordinação existentes; dinâmicas de desenvolvimento da autoavaliação, explorando abordagens ao processo e participação de diferentes elementos, internos e externos à escola; relação da autoavaliação com a liderança escolar, explorando o papel das lideranças na AAE e da avaliação no desempenho das funções de liderança. A revisão de literatura teve como principal intenção o desenvolvimento de um quadro teórico de referência, atualizado com o conhecimento científico produzido mais recentemente.

A segunda fase do projeto consistiu na recolha de dados empíricos, assente na realização de entrevistas a Diretores e Diretoras de Agrupamentos de Escolas do Grande Porto. Este processo implicou uma etapa de preparação prévia com a identificação dos Agrupamentos de Escolas e respetivos contactos, bem como a construção de instrumentos de recolha de dados como o guião de entrevista e o termo de consentimento informado, bem como uma dinâmica de contacto permanente para agendamento das entrevistas. Após a identificação de todos os contactos, foram enviados, por email, convites de participação na investigação para 53 agrupamentos de escolas, tendo sido obtida aceitação de participação de 18 Diretores/as dos concelhos de Porto, Matosinhos, Vila Nova de Gaia, Espinho, Gondomar, Maia e Valongo. Após aceitação, foram agendadas e realizadas as entrevistas, adotando-se o formato presencial ou online de acordo com a preferência e disponibilidade dos participantes. Nas entrevistas foram abordadas as seguintes temáticas: Perfil académico e profissional do/a diretor/a; Autonomia na gestão do Agrupamento de escolas; Processo de autoavaliação existente no Agrupamento de escolas; Perceções e experiências sobre a tomada de decisão; Tipo de informação utilizadas na tomada de decisão; A autoavaliação na tomada de decisão.

A terceira fase do projeto consistiu na análise e sistematização dos dados recolhidos. Este processo foi desenvolvido através da análise de conteúdos das entrevistas realizadas, tendo resultado numa sistematização das perceções e partilhas feitas pelos/as Diretores/as relativamente aos temas abordados. É o resultado deste processo que se explora com maior detalhe neste relatório.

III. Síntese dos resultados do projeto

Neste ponto do relatório apresentam-se e exploram-se os principais resultados e conclusões alcançadas no projeto AGE, dando conta, sobretudo com a Autonomia na liderança e gestão do Agrupamento de escolas; a Tomada de decisão; as Perspetivas sobre Autoavaliação e a Autoavaliação da Tomada de decisão.

A. Autonomia na liderança e gestão do Agrupamento de escolas

Sobre a autonomia das lideranças escolares de topo, na figura do/a Diretor/a de Agrupamento de escolas, os participantes pronunciaram-se, sobretudo, sobre os seguintes aspetos: Perspetivas sobre autonomia; Espaços de autonomia; Constrangimentos à autonomia.

1. Perspetivas sobre autonomia

Sobre esta questão, os dados revelam que persiste, nos/as Diretores/as, a perceção de uma *autonomia decretada*, mas não ainda efetiva.

A autonomia decretada, que temos, não é? portanto, é uma autonomia... muito quadrada... e temos que ter alguma ciência para jogar nas margens de liberdade que ela dá. (D5)

A autonomia é muito, muito irrisória. Eu acho mesmo que fictícia, não é?... **é aquela que nos está, que nos está concedida através do decreto**, mas... (SD7)

Ou seja, uma autonomia que se encontra plasmada nos normativos, balizada pelos parâmetros definidos na lei, e cuja margem para a tomada de decisão autónoma e para a ação encontra limites vários, e acontece dentro de áreas previamente definidas e delimitadas.

Trata-se de uma autonomia que se situa num jogo de forças entre dimensões de *engessamento, direcionamento e controlo*, presentes no modo como a legislação e o sistema define os parâmetros e limites de atuação das lideranças na tomada de decisão sobre a instituição que lideram e sobre as quais são responsáveis.

... é uma autonomia que nos deixa um bocadinho amarrados... não nos dá liberdade para voar aquilo que queremos. Eu quando quero dizer autonomia, não estou a dizer tomar liberdade... coisas sem freio, porque senão também seria o caos, mas há posições que as escolas deviam de tomar e ter autonomia... **há todo um encadear de legislação** que nós damos um passo, mas **se dermos aquele passo em frente, estamos a correr riscos...** (D9)

Temos autonomia **dentro daquilo que eles nos balizam**. Dentro daquilo que **poder central baliza**. (SD7)

... autonomia, no meu entender, é aquilo que nós conseguimos conquistar, portanto, autonomia, para mim, **não se decreta, conquista-se**. Eu sinto que **tenho um campo de manobra muito grande para trabalhar no Agrupamento**, porque a autonomia não é só do Ministério, também é naquilo que duma forma nós conquistamos na nossa comunidade envolvente... (D18)

Pronto aqui a autonomia que nós temos é, por vezes, **sermos um bocadinho audazes...** andamos ali um bocado a pisar o risco, não é? (D14)

E entre dimensões de *criatividade, experiência e conhecimento do sistema*, assentes na capacidade de agência dos líderes escolares, de movimentação dentro dos limites e de perceção de possibilidades.

2. Espaços de autonomia

Apesar desta percepção, os/as Diretores/as encontram espaços onde esta autonomia tem maior expressão, sobretudo nos *espaços previstos e possíveis na lei*, dando a este respeito o exemplo dos Decretos-lei nº. 75/2008; nº. 54/2018, nº. 55/2018; nas questões em que *não existe legislação*, de que foi exemplo o período da pandemia; na sua capacidade de *questionamento das orientações recebidas e de apresentação de propostas*; e, ainda, naquilo que chamam de “Jogo de cintura”, para lidar com as diferentes situações e contornar eventuais obstáculos e constrangimentos, encontrando possibilidades.

Porque quando se diz **que o [decreto-lei] 75, ou o 55 e o seu anterior ano de implementação que veio abrir portas para a autonomia e flexibilidade** curricular... o decreto anterior já o permitia dentro das margens de liberdade que temos já nos permitiu implementá-lo. Claro, dentro da lei. **E há ali uma margem em que tu tens que ter alguma habilidade para poder gerir e para poder fazer... a minha autonomia permite mandar emails a pedir para fazer...** (D5)

Eu senti alguma autonomia...foi quando foi a situação do Covid... porque ninguém sabia o que é que havia de fazer. Ninguém sabia qual era a solução, porque não havia solução... Ou seja, quando... o governo, quando o Ministério da Educação, não tem solução para os problemas então dá autonomia às escolas. (D2)

Há determinadas barreiras a determinadas linhas... mas depois **há sempre uma margem de manobra... Claro, que não vou eu ultrapassar a legislação. Mas a legislação sempre me deu margem de autonomia. Agora nós temos é que também a saber usar...** (D17)

Acaba por ser **um espartilho no qual nós temos que nos conseguir movimentar...** Agora **depende depois do jogo de cintura que cada um consiga fazer**, depende muitas vezes da ginástica e flexibilidade mental que cada um consiga ter, mas muitas vezes, e a maioria das vezes, também dependemos de ordens superiores e essas ordens superiores muitas vezes, mesmo perante determinadas leis, não nos é concedida essa autonomia. (D6)

Dentro destes espaços, os/as Diretores/as identificam algumas áreas onde consideram ter mais autonomia e que se prendem, por um lado com a *gestão curricular*, fortemente relacionada com as políticas recentes relativas ao desenvolvimento do currículo, anteriormente referidas, e com questões do foro organizacional de que é exemplo a *gestão dos horários* letivos e de funcionamento da escola.

E outras áreas onde consideram que esta é mais limitada ou inexistente, em grande medida relacionadas com a *gestão dos recursos humanos*, nomeadamente a contratação de docentes, e a alocação de profissionais não docentes, atualmente sob a alçada das autarquias; e com os *recursos financeiros* que, para além de escassos, estão distribuídos por rúbricas fechadas.

A única, digamos ... que a **única autonomia que nós temos é autonomia curricular.** (D15)

... Nós não temos grande autonomia... **No que respeita ao currículo, praticamente não temos autonomia...** Na **contratação de professores... a autonomia também é residual.** Temos um papel no sentido de, eventualmente, em contratação de escola podermos ser nós a selecionar, mas sempre em função daquilo que são as regras que o próprio Ministério define... na gestão dos recursos humanos **no que respeita ao pessoal não docente** quer assistentes operacionais, quer assistentes técnicos... **está nas autarquias...** Portanto a **única autonomia que nós temos a este nível é de gestão de horários... do ponto de vista administrativo e financeiro a autonomia ainda é menor!**... Portanto, eu diria que nosso nível de autonomia é reduzido! (D3)

3. Constrangimentos à autonomia

As perspetivas até aqui exploradas indiciam uma autonomia relativa, sujeita a constrangimentos vários, sobre os quais Diretores e Diretoras também expressaram as suas opiniões e experiências. Dos discursos emergem constrangimentos de natureza variada relacionados com aspetos como a forte **burocratização** a que as escolas estão sujeitas, de que é exemplo a existência de inúmeras plataformas de preenchimento necessário, sem articulação entre si o que conduz à duplicação de informação e à sobrecarga dos profissionais; com a **não articulação entre a política educativa e a política financeira**, visível no facto de algumas políticas abrirem espaços para inovação e novas ações, que encontram depois obstáculos nas possibilidades financeiras; e com a responsabilidade inerente ao **cargo unipessoal de Diretor/a**, que faz assentar sobre este líder a prestação de contas e as consequências de algumas medidas.

... agora, qual o impacto para mim nestas legislações? elas ajudam a organizar mais um bocadinho, mas **também trouxe uma carga de burocracia** tão grande que a própria lei assim exige quando a gente **já fazia aquilo naturalmente sem estar preocupada em fazer o registo e ter o papel** porque agora o que é que acontece... (D1)

Nesses aspetos da burocracia de mais parceiros a interferir na escola nós hoje, é o Ministério, é são as câmaras, são as juntas, são as associações de pais outras entidades Não quer isto dizer que eu defendo uma escola Torre de Marfim que se fecha nela própria, não! tem que também haver algum equilíbrio e **quando a escola é obrigada a reportar às vezes, a mesma situação, não sei para quantos sítios que depois não há cruzamento de dados apesar de haver tantas plataformas...** (D10)

Dou lhe um exemplo, o Decreto 54, o 55, para mim, são 2 decretos muito bem concebidos. Já estão a provocar algum avanço, mas **podiam ser um avanço muito grande em termos de educação, mas depois limitam-nos, porque depois entra a parte economicista que não nos dá a aquele suporte** que nós necessitamos para cumprir para cumprir aquilo que está no 54, e no 55... E, portanto, **nunca podemos desligar a parte educacional da parte económico-financeira**. E, quando há umas boas medidas de política educativa tem que ter esse suporte económico financeiro que muitas vezes não existe... (D9)

E isto tudo **são muitas solicitações**. E por **muito boa vontade que eu delegue** ... nos colegas, e que tenha muita ajuda, **no fim que sou eu que vou prestar contas**. (D11)

... **acho que estou sempre sob o olhar externo** e quando por algum motivo pretendo, se calhar inovar um bocadinho mais sinto logo que há aqui... eu **não queria chamar retaliação, mas há** sempre aqui... (D 4)

Temos, assim, sobre a autonomia das escolas e dos/as Diretores/as, a consciência de que esta existe num **campo de tensões entre as possibilidades** encontradas por via da criatividade e ligada à força da comunidade escolar e ao conhecimento e experiência sobre o sistema; **e entre as limitações** e constrangimentos inerentes a parâmetros reguladores excessivamente racionalizados, que culminam numa força imobilizadora da ação e inovação.

É, no entanto, no âmbito desta realidade que são diariamente tomadas decisões relativamente ao funcionamento dos agrupamentos de escolas, à sua gestão e desenvolvimento. Este é um processo que se desenrola através de dinâmicas próprias e que de seguida se exploram.

B. Tomada de decisão

Sobre os processos e dinâmicas de tomada de decisão os/as Diretores/as pronunciaram-se, sobretudo, sobre que vozes têm participação neste processo, tais como: A decisão centrada no/a diretor/a; A decisão discutida nas estruturas de gestão escolar; A decisão com a equipa de direção – em “enclave” diretivo; A decisão com envolvimento da comunidade. E também sobre constrangimentos sentidos.

1. A decisão centrada no/a diretor/a

A tomada de decisão é apresentada como uma *responsabilidade pessoal* pelos/as Diretores/as, aspeto fortemente relacionado com o facto de este ser um cargo unipessoal, ao qual está associada a responsabilidade e a responsabilização pelo que acontece dentro da escola.

A tomada de decisão é minha! E tomei a decisão de os ouvir. A tomada de decisão é minha, concreto. Muito bem! Mas **eu tomei a decisão de que as queria ouvir para tomar a decisão...** (D5)

... e, portanto, **se nos deixa confortáveis a maioria ou a todos, é o ideal.** Claro que nunca se vai conseguir e, portanto o pensar no mim será sempre será sempre prejudicial. Portanto, **a tomada de decisão, em última análise, é sempre minha, mas eu tento sempre auscultar,** ao máximo possível, quem me rodeia. Ouço bastante as pessoas. Gosto muito de ouvir e depois pondero muito nas decisões, embora muitas delas tenham que ser tomadas na hora, praticamente... Uma vez tomada a decisão é eu diria que é quase irreversível porque ponderei tanto que... (D6)

No entanto, ainda que centrada na figura do/a Diretor/a, os participantes destacam a importância de ouvir outras pessoas antes de tomar uma decisão. Existe, ainda, a consciência de que pensar apenas em si mesmo pode ser prejudicial e nesse sentido, *considera-se importante ouvir e ponderar as opiniões de outros* mesmo que nem sempre seja possível tomar decisões com tempo para uma reflexão mais profunda e, embora valorizando a opinião

da maioria, reconhece-se que é impossível agradar a todos.

Por outro lado, esta tomada de decisão centrada no/a Diretor/a, encontra *influências na legislação e nas obrigações do cargo de diretor* uma vez que, como ficou claro no que à autonomia diz respeito, estes são aspetos que limitam e balizam as possibilidades de ação, orientando, conseqüentemente, a decisão.

... a tomada de decisão normalmente **é sempre um processo difícil, muitas vezes individual** depois, **a própria lei incide sobre o diretor,** a própria legislação está com uma carga toda sobre o Diretor. Eu, pelo menos, enquanto o diretor, não vejo problema nenhum que o órgão fosse colegial até aí me de responsabilizava a alguma coisa... (D9)

2. A decisão com a equipa de direção – em “enclave” diretivo

Surge, com forte expressão, nos discursos dos/as Diretores/as o papel e a relevância que a equipa de direção assume na tomada de decisão. Pese embora exista uma clara consciência do carácter unipessoal do cargo e da figura do/a Diretor/a, persiste um *sentimento colegialidade no exercício do cargo*. Existe uma forte tendência para alicerçar a tomada de decisão em debates e entendimentos comuns com a equipa que apoia o/a Diretor/a – subdiretor/a; adjuntos/as; etc. Esta abordagem parece valorizar a colaboração e a diversidade de perspetivas, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, onde as pessoas se sentem valorizadas e autorizadas a contribuir para o processo decisório. Trata-se, assim, de uma liderança compartilhada, assente na escuta de opiniões e tomada de decisões em conjunto com a equipa.

A nível das tomadas de decisão **o cargo aponta para um cargo unipessoal...** O diretor e a sua equipa. Não é a sua equipa é a equipa de direção e o diretor é quem tem que ter todas as tomadas de decisão. **Acontece que eu também já sou velha como os outros e venho de um processo em que as direções eram um conselho diretivo, em que as coisas funcionavam com auscultação. E apesar de ser diretora, as decisões são tomadas na mesma no órgão** como se disse são tomadas na mesma por uma equipa, ok... (D5)

Eu tenho consciência que a lei me dá poderes que se eu quisesse exercê-los, tinha **poderes concentrados só em mim**. Mas eu tenho que confessar que eu, **na prática exerço...** **Não existe o conceito de direção. Existe o diretor e os respetivos elementos...** continua no dia a dia, na prática, a exercer um, digamos, que uma **governança colegial**. (D14)

... nós da direção **temos as tarefas muito bem definidas** entre nós. Eu confio na equipa, portanto, **eu delego, quase a 100%**. Portanto, eu como diretora, eu coordeno mais a parte pedagógica... temos o subdiretor que tem os funcionários. Que tem a parte da das instalações. Temos a colega Maria, que está com a parte dos alunos e depois temos agora da escola digital temos o outro colega que coordena tudo aquilo que é digital, não é? **Todos eles a darem...**(D17)

Ainda em articulação com a equipa de Direção, e no sentido da responsabilização e envolvimento dos diferentes elementos que a compõe, alguns/mas Diretores/as dão conta de processos de *distribuição e delegação de responsabilidades* delegação de responsabilidades dentro da equipa de direção, atribuindo tarefas específicas a cada membro.

Essa abordagem permite que cada pessoa se concentre em sua área de especialização, promovendo a eficiência e a distribuição do trabalho.

3. A decisão discutida nas estruturas de gestão escolar

Outra dinâmica de tomada de decisão que emerge dos discursos prende-se com o recurso às *estruturas de gestão escolar existentes*, e às quais é também *atribuído* algum nível de *responsabilidade* na gestão dos Agrupamentos e das escolas, nomeadamente com o *Conselho Pedagógico e com o Conselho Geral*.

Os discursos mencionam a importância de ouvir estes, e outros, órgãos, para obter sugestões e opiniões antes de tomar uma decisão.

Portanto, as mudanças foram feitas, muitas vezes, com **muito diálogo internamente**... muito depois de ouvir muita gente... claro que há momentos que eu tenho que decidir, mas normalmente decido depois de ouvir muito. **Ouvir muito... quando digo que ouvi muito... é o Conselho Pedagógico, os coordenadores, a direção,** portanto... (D13)

Nós procuramos fazer essa gestão e o mesmo acontece depois, **quando se vai para o Conselho Pedagógico e Conselho Geral**... eu envolvo, procuro envolver, mesmo como Presidente do Conselho Pedagógico. Nas decisões, sobretudo aquelas mais sensíveis... **cada um dá a sua opinião relativamente àquele assunto**... (D14)

Envolver e comprometer, porque eu sinto-me muito mais confortável. Assim, **se eu tenho um Conselho pedagógico que depois de discutir chega uma conclusão**... Eu, eu **fico muito mais confortável em validar a decisão** (D14)

No entanto, também é mencionado que, em certos casos, os dirigentes **têm uma perspetiva própria e procuram direcionar a discussão** para que a decisão final esteja alinhada com sua visão.

Nas questões em que acredito procuro dirigir a discussão no sentido de que a decisão final venha de encontro àquilo que é a minha perspetiva. Evidentemente que, se o consenso generalizado foi absolutamente ao contrário, não vou assumir uma decisão absolutamente sozinho, não é?... (D3)

4. A decisão com envolvimento da comunidade

A par da preocupação em auscultar elementos da Direção e órgãos de gestão escolar na tomada de decisão, os/as Diretores/as ouvidos revelam também uma **preocupação em alargar a auscultação e o debate à restante comunidade educativa**. Esta preocupação denota uma orientação para a gestão democrática, para o envolvimento e responsabilização da comunidade, bem como para a valorização das vozes de todos/as relativamente a quotidiano escolar que habitam.

Há reuniões com os pais são importantes... recolhemos sempre sugestões que procuramos implementar. Reunimos... não com muita frequência, mas **pelo menos duas vezes ao por ano, reunimos com os delegados e subdelegados das turmas**, ouvimos os alunos e procuramos implementar e aí sim aí procuro implementar as melhorias que eles me pedem... (D4)

... mas há uma que eu **gosto particularmente que é ouvir as pessoas**, escutar as pessoas e **não falo só nos docentes, falo nos alunos, falo nos encarregados de educação**... portanto, **isso pesa tudo isso, pesa na minha tomada de decisão**. Muitos podem dizer que só baralha. Ah ouvir muita gente só baralha, e é verdade, mas no meu caso, ajuda-me a ter um panorama em que eu depois consiga a decidir... (D6)

Portanto, isso para lhe dizer que a nível do agrupamento **embora a responsabilidade seja unipessoal**, mas porque é assim, eu é que dou a cara, eu é que tenho que assumir, mas **a verdade é que as decisões, uma grande parte delas, são fruto de um diálogo, quer com a minha equipa, quer também com a questão dos elementos da Comunidade**. Essa questão dos elementos da Comunidade **não é só os professores, mas é também o pessoal não docente. E também o os alunos**... (D10)

Ressalta-se a importância da escuta ativa e do diálogo com diferentes partes interessadas na tomada de decisões escolares, incluindo alunos, pais, equipa de direção e comunidade no geral. Embora a responsabilidade final recaia sobre o diretor como uma figura unipessoal, as decisões são frequentemente fruto de um diálogo contínuo com a equipa de direção, professores, pessoal não docente, alunos e outros membros da comunidade escolar. A abertura para ouvir e considerar diferentes pontos de vista é vista como uma forma de obter um panorama mais completo e tomar decisões mais informadas e sustentadas.

5. Constrangimentos à tomada de decisão

A tomada de decisão, sendo um processo inerentemente complexo, tem a si associados alguns constrangimentos, sobre os quais os/as Diretores/as também se pronunciaram. Um dos principais constrangimentos prende-se com algo já discutido e que é a *falta de autonomia* sentida e a existência de limitações à ação das escolas, que afetam fortemente a capacidade de resolução de problemas e de tomada de decisões com vista à melhoria das escolas, ainda que se considerem ser ações necessárias ao bom funcionamento das mesmas. Um outro aspeto, relacionado com a autonomia, diz respeito à procura de *equilíbrio entre a componente humana e contextualizada da decisão e a legislação reguladora*, cuja conciliação é, por vezes, difícil de alcançar. As necessidades e intenções não se articulam com as possibilidades previstas na lei. Consequentemente, há um sentimento de *sobrecarga de responsabilidades* que se faz sentir nos líderes escolares de topo, e que se assume, também, como constrangimento.

A parte humana é a parte que mais me compromete. Porque eu sou um bocadinho... acho que não deveria ser tão sensível aos problemas que as pessoas me trazem... **esse sentimentalismo e a legislação colidem, e, portanto, eu não consigo, às vezes, não consigo fazer as duas coisas...** (D4)

Existe aqui uma questão que a mim me incomoda de sobremaneira, porque é relações pessoais... e que **a tal autonomia não nos permite resolver ou, neste caso, a falta de autonomia não nos permite resolver...**(D6)

Dizem-nos que **temos que tomar determinadas medidas, mas simultaneamente estamos a ser ameaçados** que nos vão colocar processos em tribunal **porque nós estamos a contrariar determinada legislação** laboral... (D9)

Ah eu diria que é certo **conservadorismo da classe docente...** e, portanto, este para mim é o grande problema. **Sempre que se propõe alguma coisa de novo**, pode muitas vezes até nem ser uma mudança radical, e normalmente não são, não é... (D3)

Ou não fazem de forma eficiente e, portanto, **por vezes nós na direção temos que tomar decisões que não foram validadas de forma crítica**, ou seja, uma coisa é analisar um relatório e tentar justificá-lo outra coisa é simplesmente, aprovar os relatórios... E, portanto, esse é um dos grandes problemas aqui na escola... **Exatamente a ausência de críticas**. As pessoas acabam por... Acabam por não ... não nos trazer essa parte crítica (D16)

No entanto, os constrangimentos não se encontram apenas nas pressões e condicionantes externas à escola. Pelo contrário, os/as Diretores/as referem aspetos internos que, por vezes, constituem obstáculos que é necessário ultrapassar para a tomada de decisão. A este respeito, destacam-se o *conservadorismo da classe docente*, que resiste a soluções “fora da caixa” e persiste em lógicas de trabalho cimentadas e/ou tradicionais, o que por sua vez aciona movimentos de *resistência à mudança*.

Ou, ainda, *alguma falta de envolvimento e compromisso da comunidade educativa* para com as solicitações feitas de debate e auscultação, o que condiciona uma reflexão sustentada e alargada, bem como a validação generalizada da decisão.

Em síntese, e no que à tomada de decisão diz respeito, parece ficar claro que este não é um processo linear, centrado apenas na figura do líder de topo, pese embora este líder tenha esse poder conferido pela legislação. É, pelo contrário, algo entendido por estes/as Diretores/as como um *processo partilhado, com envolvimento de toda a comunidade educativa*, de entre a qual se destacam com particular importância os elementos da equipa diretiva e os órgãos de gestão escolar, e com procura pela responsabilização e comprometimento coletivos. Estas dinâmicas, como anteriormente referido, indiciam uma *orientação de gestão democrática dos agrupamentos de escolas*.

C. Perspetivas sobre Autoavaliação

Relativamente ao processo de autoavaliação, os/as Diretores/as ouvidos nesta investigação deram conta de: Perspetivas gerais sobre o processo, onde situam a sua relevância para o quotidiano da escola; Condições que consideram ser essenciais ao bom desenvolvimento dos processos; Constrangimentos que são quotidianamente enfrentados na sua concretização.

1. Perspetivas gerais sobre o processo

O discurso dos/as Diretores/as de Agrupamentos de escolas ouvidos nesta investigação são perentórios em atribuir relevância e centralidade à autoavaliação no quotidiano das

Eu acho que **é um instrumento importante**. O que eu acho é que... não tenho bem a certeza é se as condições para o funcionamento, para este tipo de equipas é adequada... (D3)

Mas acho que **é uma ferramenta, muito, muito, útil para nortear** quem comanda esta nau e também para quem está no agrupamento, **perceber quase em tempo real, aquilo que está a acontecer... o que tivemos de fazer para melhorar...** (D6)

instituições que lideram. Destacam-se três ideias-chave a este propósito. Por um lado, consideram que a *informação produzida pela autoavaliação é de extrema utilidade*, identificando o relatório resultante do processo

como um documento orientador. Por outro lado, elegem *a autoavaliação como motor da ação da escola*, assumindo o papel de ferramenta norteadora da ação das lideranças. Por outro lado, ainda, referem-se à autoavaliação como um *instrumento ao serviço da melhoria das escolas*, percecionando estes processos como janelas de oportunidade para a instituição escolar sob a sua alçada.

... acima de tudo, eu vejo o trabalho de uma equipa de autoavaliação, como **uma janela de oportunidade para melhorarmos...** (D9)

2. Condições necessárias ao desenvolvimento da AAE

Pese embora a inegável importância atribuída aos processos de autoavaliação de escolas, emergem preocupações com a sua concretização, nomeadamente sobre a existência, ou não, de condições que permitam assegurar o seu bom desenvolvimento.

Os/as Diretores/as, na sua maioria, destacam a necessidade de *sustentabilidade do processo*, característica que apenas é possível alcançar através de uma *articulação*, e não subordinação, *com a Direção escolar*, e de uma ampla *participação da comunidade educativa* no processo. Participação essa que se espera ativa, e não passiva através do mero preenchimento de documentos, e *comprometida*, através de contributos e de reflexão e debate conjuntos.

... não faz muito sentido que seja participada e não seja sustentada... Ele tem que ser sustentado... (D4)

... não tem que ser pressionadas pelo diretor ou pela direção, mas tem que interagir com o diretor ou com a direção muitas vezes para determinadas situações que lhes podem estar a passar ao lado. Agora acho que não pode haver nenhum condicionamento ao trabalho que as equipas de autoavaliação propõem fazer e que devem de o fazer num sentido sempre único melhoria da qualidade da escola... (D9)

Não haverá progresso se não houver sustentação e tem que ser sistematizado... ser monitorizado constantemente... as pessoas estão constantemente no terreno, portanto tem que haver, no terreno, constantemente, sistematicamente alterações... (D4)

Outro aspeto promotor da sustentabilidade do processo prende-se com a sua *sistematicidade e melhoria contínua*, aspetos que implicam, por um lado, um desenvolvimento cíclico, e por outro lado um *acompanhamento e*

monitorização constantes.

É também destacada, com particular ênfase, a necessidade de assegurar que os elementos da comunidade educativa com responsabilidade no desenvolvimento da AAE possuem os *conhecimentos necessários* às exigências da função que desempenham. Tal só é possível com *formação especializada e adequada*, aspeto que

Eu julgo que há uma coisa que era fundamental, era ser disponibilizado até pelo próprio Ministério *formação adequada para que todas as pessoas que estão envolvidas* nesse processo tenham também *sejam cientificamente mais preparadas*, porque quanto melhor estiverem preparados, melhor é o seu trabalho e melhor será a instituição no futuro... (D10)

parece ter vindo a ser recorrentemente relegado para segundo plano, tendo reflexos na qualidade, sistematicidade e sustentabilidade dos processos AAE.

3. Constrangimentos ao desenvolvimento da AA

Muito associados às condições anteriormente referidas, ou à falta destas condições, encontram-se referências a constrangimentos que, diariamente, as escolas e seus profissionais enfrentam no desenvolvimento dos processos de autoavaliação. Três aspetos são particularmente enfatizados pelo/as Diretores/as, nomeadamente: *Resistência interna*, *Constituição das equipas AAE*, e *Sobrecarga dos elementos das equipas AAE*.

Sobre a *resistência interna*, destacam-se questões de *falta de comprometimento, ou mesmo de obstáculos criados* por outros elementos da comunidade educativa, quer ao processo de AAE e seu desenvolvimento, quer a ações pensadas como resultado destes processos. Parece estar presente um sentimento

Há sempre uma **resistência** e muitas vezes eles aí tomam consciência de alguma **resistência interna**. Que há para ultrapassar determinadas situações do quotidiano... **Porque aí vão perceber que não é o diretor que está a inventar nada...** mas sim outros colegas que **estudaram e se aperceberam de situações** que devem ser ultrapassadas e o caminho é aquele... (D9)

de *desconfiança para com o trabalho desenvolvido*, e de *desconforto com a mudança* e consequente alteração de modos de trabalho já instituídos na dinâmica quotidiana.

... nós **não conseguimos**, às vezes, **criar as equipas estruturais que pretendíamos** criar porque **precisamos daquele elemento-chave** que por concurso, sair da escola, porque não era da escola e sair da escola, às vezes, vai abaixo um projeto. **Uma pessoa a sair da escola vai abaixo o projeto**, portanto é essa às vezes é uma das dificuldades... (D16)

Sobre a *constituição das equipas*, os/as Diretores/as destacam o papel ocupado por aqueles que consideram ser *elementos-chave*, ou seja, elementos da equipa que, *pelas suas características, conhecimentos, experiência ou, mesmo, reconhecimento que obtêm na escola e pelos seus pares, podem constituir-se como*

motores da AAE, como promotores de culturas de trabalho. Sendo-lhe reconhecida importância no processo, é-lhes também associada preocupação em cenário de *eventual saída* da escola – ou da equipa. Saída essa que, em diversas ocasiões, conduz a um *desmoronar do processo*, ou o seu *recomeço*.

Por fim, no que à *sobrecarga dos profissionais* diz respeito, é reconhecido que a *falta de condições* associadas ao *número de docentes disponíveis*, aos *horários* e possibilidades da sua gestão, e à *acumulação de funções*. Por outras palavras, a dificuldade em atribuir responsabilidades a uma equipa que, não estando apenas dedicada à AAE, pudesse ter na sua distribuição de serviço espaço e tempo adstrito a esta função em exclusivo, evitando, assim, a sobrecarga que se vive, atualmente, nestas equipas.

Portanto, eu acho que, sendo um instrumento importante **não tem as condições de funcionamento ideais** para de facto se transformar em importante. Mas **poderia produzir muito mais se de facto pudéssemos ter uma equipa** que, não diria que estivesse absolutamente virada para a questão da autoavaliação, mas que fosse **possível as pessoas terem meio horário**, por exemplo, ao invés de terem só uma relação de duas horas... **não é fácil encontrar um conjunto de 4 ou 5 ou 6 docentes que tenham** depois, também que se perceba que têm **capacidade** para trabalhar, não é?... (D3)

Em síntese, no que às Perspetivas sobre Autoavaliação diz respeito, parece ser possível concluir que o processo de autoavaliação, apesar de ser reconhecido como maioritariamente regulatório, é perspetivado como positivo e fundamental para o desenvolvimento da Escola, quer pelo seu potencial emancipatório quer pela possível contribuição para a melhoria da qualidade da prestação do serviço educativo.

Neste sentido, o desenvolvimento da autoavaliação com um carácter reflexivo e transformador das práticas, isto é, indutor de mudança implica a existência de conhecimento específico acerca deste processo por parte dos agentes educativos por forma a tornar o processo de autoavaliação contextual e não apenas performativo. No entanto, o potencial emancipatório do processo de autoavaliação está intrinsecamente dependente do envolvimento de toda a comunidade educativa e não apenas dos elementos da equipa a quem é atribuída a função de o desenvolver.

D. Autoavaliação na Tomada de decisão

O ponto nevrálgico desta investigação assenta no estudo da relação entre os processos de autoavaliação de escolas e a tomada de decisão das lideranças de topo sobre a escola que lideram. Sobre este aspeto, o discurso dos/as Diretores/as recupera vários aspetos já discutidos neste relatório, de modo articulado, e revelam dinâmicas inerentes a esta relação. Destacam-se cinco tópicos fundamentais a ter em consideração: Importância da AA e seus resultados; A Autoavaliação na Tomada de Decisão - Diretor/a; Processo de decisão com base na AA; Exemplos de decisões com base na AA; e Constrangimentos à tomada de decisão.

1. Importância da AA e seus resultados

Os/as Diretores/as de agrupamentos de escolas ouvidos foram claros em identificar e apontar a *importância das conclusões* resultantes dos processos de *autoavaliação* para a tomada de decisão, reiterando a já referida centralidade da *informação* gerada pela AAE, e reconhecendo-a como *sustentáculo para a tomada de decisão*. Associado a estas ideias está um processo que inicia com o tratamento da informação recolhida pela AAE e sistematização das conclusões, por exemplo, na forma de um relatório ou outro veículo de informação, com base nos quais se procede a um processo de *reflexão e debate* capaz de suportar a decisão.

... os relatórios da equipa de autoavaliação, são muito importantes para quem decide... sobretudo é um sustentáculo para quem decide... (D2)

E digo sempre que como o relatório de autoavaliação é aquele livro de mesinha de cabeceira que todos nós temos mesinhas de cabeceira sem dúvida (D5)

Nós apercebemo-nos que monitorizando nós íamos melhorando, leva-nos à reflexão. A tomada de decisões em função do levantamento de informações... (D17)

2. A Autoavaliação na Tomada de Decisão - Diretor/a

Associada às ideias acima exploradas, surge o papel da autoavaliação na tomada de decisão centrada no/a Diretor/a. Ficou claro que, para os/as Diretores/as ouvidos, os processos de autoavaliação resultam *na produção de informação privilegiada e contextual* sobre o funcionamento do Agrupamento de escolas que lideram, possibilitando, assim, um *conhecimento da realidade* considerado fundamental para uma *tomada de decisão igualmente contextualizada* e “à medida” da instituição e da sua identidade.

E eu **posso decidir de acordo com as minhas perceções, mas agora se for com algo com um trabalho mais científico, eu estou mais seguro...** Eu estou mais seguro (D2)

E **levou-me a tomar decisões** que me permitiram chegar a uma reunião geral de docentes com decisões tomadas com ações feitas (D6)

Foi **muito importante para eu conhecer a escola para eu poder implementar mudanças** porque aquilo que preconizava no meu PID era aquilo que eu achava (D4)

Este conhecimento permite, por um lado, *validar decisões* tomadas ou em vias de serem tomadas, por constituir uma confirmação de perceções existentes; e por outro lado, permite *sustentar e fundamentar* as decisões em dados concretos e sólidos, assumindo-se, assim, como base e suporte para a tomada de decisão. A AAE é, deste

modo, considerada como um *sustentáculo da decisão da liderança de topo*.

3. Processo de decisão com base na AA

Apesar do destaque dado à tomada de decisão centrada no/a Diretor/a, os participantes no estudo dão conta de um processo comumente seguido para a tomada de decisão e que envolve outras estruturas escolares e elementos da comunidade educativa, o qual designamos por

Normalmente a equipa de autoavaliação **produz um relatório que depois é sempre aprovado em conselho pedagógico** final de ano letivo. E, portanto, a partir daí os dados são remetidos sempre para os departamentos curriculares (D3)

... a **apresentação deste relatório à comunidade** e, portanto, a comunidade teve acesso, pelo menos, os docentes e os assistentes operacionais estiveram aqui numa reunião e os encarregados de educação dos alunos tiveram porque, **para além de estar na página do agrupamento** também foram enviados para casa por e mail. **Portanto, toda a gente teve conhecimento** (D6)

Este relatório **eu analiso**, mas isto também é visto em **Conselho Pedagógico**. Portanto os relatórios são também analisados em Conselho Pedagógico... (D2)

“*dinâmica em escada*”. Esta diz respeito a um processo faseado de divulgação das e debate sobre as conclusões da AAE, que se inicia com a *produção de informação* pela equipa AAE e sua sistematização e *publicação num relatório*

apresentando conclusões; relatório esse posteriormente *lido e analisado pela Direção* do Agrupamento de escolas. No patamar seguinte surge a *análise pelos órgãos de gestão intermédia* para consciencialização e reflexão alargada, seguido da sua *ampla divulgação à*

comunidade para leitura e análise. Todos estes patamares são concretizados com vista à reflexão e debate participado. Pela análise desta dinâmica, parece ficar evidente a *adoção de práticas que visam a promoção do envolvimento e comprometimento de toda a comunidade educativa na gestão da escola*.

Este processo permite à escola *tomar decisões e construir planos de ação – planos de melhoria* – com vista à resolução de problemas encontrados ou à promoção de mudança e desenvolvimento.

... depois do pedagógico, **saíam ideias, reflexões. A equipa recolhia** e então voltava a **produzir** o resto do relatório, que era o **plano de melhoria** com os contributos do pedagógico, por exemplo ... (SD7)

4. Exemplos de decisões com base na AA

Face ao processo acima descrito, uma questão incontornável nesta investigação prendeu-se com a identificação de exemplos concretos de decisões tomadas, e consequentes ações, com base na AAE. Sobre estas, as respostas dos/as Diretores/as permitiram identificar decisões e ações relativas a quatro áreas principais.

Encontramos decisões ao nível do *funcionamento geral do Agrupamento de escolas*, de que são exemplos alterações ou *redefinições de horários letivos* e horários de *funcionamento de serviços*, bem como alterações e melhorias aos *canais de comunicação* internos e externos existentes na escola.

Por exemplo, **a organização dos horários**. Nós trabalhamos agora por aulas de 50 minutos... foi uma coisa... **foi uma sugestão** os horários serem essencialmente de manhã (D4)

... **uma que melhorou consideravelmente que foi a comunicação** entre estruturas entre dentro da comunidade, portanto, encarregados de educação, docentes, assistentes operacionais, assistentes técnicos a imagem do próprio agrupamento... (D6)

... no bar da Escola X **tínhamos algumas queixas** e aí estavam fundamentadas. E tinha a ver com o senhor funcionário. **Mudámos o senhor funcionário**... (D11)

Outra área intervencionada diz respeito à *gestão de recursos* da escola, nomeadamente recursos humanos, na forma da *alocação de funcionários* e de uma *distribuição de serviço* mais *adequada* às

características e perfil do funcionário e às necessidades da escola e da comunidade escolar.

Também os cuidados e práticas de *acompanhamento e monitorização dos espaços e serviços da escola* constitui uma área em que as conclusões do processo de autoavaliação permitiu implementar ações com vista à melhoria. A este respeito, um dos Diretores entrevistados dá o exemplo da criação da figura do Provedor para a alimentação, papel assumido pelos pais/EE como forma de assegurar a qualidade da alimentação e o bom funcionamento do espaço da cantina.

... foi promovido haver **um provedor entre os pais, da alimentação**, da própria comida que é servida aos alunos **Surgiu da própria apresentação do trabalho desenvolvido pela equipa da autoavaliação** na minha presença, com os pais, **nasceu essa figura** que está criada agora de provedor... (D9)

Por fim, surge uma área de particular importância para o funcionamento da escola e que diz respeito à *ação estratégica do Agrupamento*, nomeadamente pela procura e/ou adesão a projetos financiados que constituam oportunidades de melhoria do serviço educativo prestado, mas também oportunidades de obtenção de recursos financeiros e materiais, e de estabelecimento de parcerias estratégicas.

5. Constrangimentos à tomada de decisão

Pese embora a importância atribuída à AAE na tomada de decisão, o processo e dinâmicas existentes e a existência de exemplos dessa mesma decisão, também a este respeito é possível, e relevante, identificar constrangimentos enfrentados que constituem obstáculos à melhoria contínua e sustentada.

Sobre estes constrangimentos surgem, sobretudo, referências a *barreiras externas*, nomeadamente na forma dos limites da *legislação* ou *financiamentos*, ou ainda da *política educativa* constantemente em alteração; *resistências internas*, assentes na *desconfiança*,

Pronto, mas mesmo aqui, se verifica um pouco daquilo que eu já referi anteriormente, que é, digamos assim **algum conservadorismo**, algum distanciamento, ou apresentação de **algumas barreiras às modificações** nomeadamente quando elas têm mais significado... (D3)

... às vezes, também é um bocadinho frustrante quer para o diretor, quer para a própria equipa de autoavaliação **determinadas situações... são problemas quase que inultrapassáveis, porque a gestão não permite darmos esses passos em frente** (D9)

... **não há formação de autoavaliação e a equipa bem que precisa**. E, portanto, **a equipa está sempre limitada** não só pela exigência que eu acho que a autoavaliação tem, mas a equipa está sempre muito limitada... (D13)

desconforto e falta de comprometimento da comunidade educativa no processo de mudança; e a que permita o desenvolvimento de um processo consistente e sustentável.

A identificação destes constrangimentos, não sendo uma novidade face ao que foi já explorado ao longo deste relatório, sublinha a necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre estas situações e procurar alternativas e formas de apoio às escolas e suas comunidades, com vista a ultrapassar as situações identificadas.

Em síntese, sobre a Autoavaliação na Tomada de decisão, persiste o reconhecimento da autoavaliação como fonte de informação útil, contextualizada e rigorosa sobre o funcionamento da instituição escolar a diferentes níveis e para identificação de áreas e situações a carecer de melhoria. De igual modo, fica clara a valorização das conclusões da autoavaliação como validação, comprovativo e apoio à tomada de decisão e a novação da AAE como sustentáculo da e orientação para a decisão.

Particularmente sobre a tomada de decisão, esta emerge como partilhada e assente em processos de reflexão sobre as conclusões e propostas provenientes da AAE, participada pela, e debatida na, comunidade. Assim, a AAE assume-se como processo da escola e não restrito à equipa ou à Direção.

No entanto, o processo de decisão com base na AAE está ainda comprometido por movimentos de resistência interna à mudança, por limitações externas (tutela) e por dificuldades no desenvolvimento do processo pela equipa associadas à falta de formação/condições ainda não ideais.

IV. Notas finais

Numa tentativa de sistematização das principais conclusões desta investigação, concluímos com algumas notas finais de síntese sobre cada um dos aspetos aqui explorados.

Sobre as questões da autonomia para a gestão e tomada de decisão, é claro que está, ainda, muito limitada e circunscrita ao que está previsto na legislação, sendo, apesar de tudo, reconhecido que se encontram espaços de autonomia nas “entrelinhas” da lei, associadas à capacidade de jogo de cintura dos líderes escolares, e em legislação mais recente, de que é são exemplo os decretos-lei relativos à flexibilidade curricular e à educação inclusiva.

Sobre a Tomada de decisão propriamente dita, esta surge como processo partilhado entre a liderança de topo e a comunidade escolar, assente na auscultação e no debate, com particular ênfase no papel da equipa de Direção e nas estruturas de gestão escolar (Conselho Pedagógico, Departamentos, etc.).

Sobre a autoavaliação propriamente dita, fica claro o reconhecimento deste processo como sendo gerador de mudança e de melhoria reflexivo e emancipatório. Estas características alertam para a necessidade de ser um processo participado e sustentado, e contextual.

Por fim, sobre a relação entre a autoavaliação de escola e a tomada de decisão na gestão escolar, destaca-se o reconhecimento das conclusões da autoavaliação como fonte de informação importante para a tomada de decisão, assumindo o papel de sustentáculo da decisão e orientador do desenho das ações de melhoria. Sublinha-se, também, a importância da ampla participação e desenvolvimento de toda a comunidade na reflexão sobre as conclusões da AA e no desenho da melhoria a alcançar.

Agradecimentos

A todos/as os/as Diretores/as de Agrupamentos de Escolas e suas comunidades educativas que gentilmente cederam o seu tempo para colaborar nesta investigação com o seu testemunho!

